

Ripsas, Sven

Working Paper

Unternehmensgründung im Umweltschutz

WZB Discussion Paper, No. P 01-501

Provided in Cooperation with:

WZB Berlin Social Science Center

Suggested Citation: Ripsas, Sven (2001) : Unternehmensgründung im Umweltschutz, WZB Discussion Paper, No. P 01-501, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB), Berlin

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/50303>

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.



WISSENSCHAFTSZENTRUM BERLIN
FÜR SOZIALFORSCHUNG

P01-501

**Unternehmensgründung
im Umweltschutz**

Sven Ripsas

papers

**Querschnittsgruppe
Arbeit und Ökologie**

Querschnittsgruppe „Arbeit & Ökologie“

Im WZB sind auf Initiative des Präsidenten „Querschnittsgruppen“ zu Themen eingerichtet worden, die in mehreren Abteilungen bearbeitet werden und abteilungsübergreifend besondere Aufmerksamkeit verdienen. Bestehende Forschungsansätze und Forschungsarbeiten werden neu ausgerichtet auf wissenschaftliche Zusammenhänge hin, deren Erforschung von der Verknüpfung unterschiedlicher abteilungsspezifischer Kompetenzen profitieren kann. In Querschnittsgruppen werden auf Zeit problembezogene Forschungs Kooperationen organisiert.

Die Querschnittsgruppe Arbeit & Ökologie konzentriert ihre Aktivitäten in den Jahren 1998 und 1999 auf ein Forschungsprojekt, das soziale und arbeitspolitische Aspekte in ihrer Wechselwirkung mit zentralen Elementen von unterschiedlich akzentuierten Nachhaltigkeitskonzepten zum Untersuchungsgegenstand hat. Es wird in einem Forschungsverbund mit den Kooperationspartnern Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung (DIW) und Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie (WI) durchgeführt und von der Hans-Böckler-Stiftung (HBS) gefördert. An dem Projekt „Arbeit + Ökologie“ beteiligen sich seitens des WZB Wissenschaftler und Wissenschaftlerinnen aus sechs Forschungseinheiten. Eckart Hildebrandt (Abteilung „Regulierung von Arbeit“) und Helmut Weidner (Abteilung „Normbildung und Umwelt“) koordinieren die Querschnittsgruppe und leiten das Forschungsprojekt, an dem auch externe Experten beteiligt sind.

Über die Arbeitsergebnisse wird fortlaufend in WZB-discussion-papers informiert. Eine Übersicht der bisher erschienenen Papiere findet sich am Ende des vorliegenden papers.

Weitere Projektinformationen sind im Internet unter <http://www.wz-berlin.de/aoe/> und <http://www.a-und-oe.de> erhältlich.

Verbundprojekt „Arbeit + Ökologie“

Die Gewerkschaften haben im DGB-Grundsatzprogramm von 1996 die Gestaltung einer nachhaltigen Entwicklung zu einer wichtigen Aufgabe erklärt. Ihre Suche nach einer sozial-ökologischen Reformstrategie steht unter der Prämisse, daß ökonomische, ökologische und soziale Nachhaltigkeitsziele gleichwertig verfolgt werden müssen, wobei erhebliche Defizite bei der Berücksichtigung der sozialen Dimension von Nachhaltigkeitskonzepten konstatiert werden.

Vor diesem Hintergrund haben sich die drei Forschungsinstitute DIW, WI und WZB mit ihren jeweils spezifischen fachlichen Kompetenzbereichen zum Forschungsprojektverbund „Arbeit + Ökologie“ zusammengetan. Dessen Hauptziel ist es, soziale und arbeitspolitische Aspekte in ihrer Wechselwirkung mit zentralen Elementen von unterschiedlich akzentuierten Nachhaltigkeitskonzepten zu untersuchen. Damit soll die Diskussion in Deutschland mit neuen Aspekten belebt und den Gewerkschaften eine fundierte Grundlage für ihren Strategiebildungsprozeß geboten werden.

Dabei wird sich das Forschungsprojekt auf drei Leitfragestellungen konzentrieren: (1) das Verhältnis zwischen den sozialen Implikationen von Nachhaltigkeitsstrategien und gewerkschaftlichen Zielen, (2) die Bausteine einer sozial-ökologischen Reformstrategie und (3) die Rolle der deutschen Gewerkschaften in einem gesellschaftlichen Nachhaltigkeitsdiskurs.

Das Projekt ist in die folgenden drei, zeitlich gestaffelten Phasen gegliedert:

Querschnittsanalysen: Sie dienen der Erfassung und Klärung der vielfältigen Wechselbeziehungen zwischen Nachhaltigkeit und Arbeit, die sich aus ökonomischer, sozialer und ökologischer Sicht ergeben. Hierbei wird es auf der Makroebene etwa um Fragen von Wirtschaftswachstum, Beschäftigungsentwicklung, sozialer Sicherheit und Ressourcenverbrauch gehen; auf der Mikroebene werden neue Arbeitsverhältnisse und Arbeitszeiten, das Verhältnis von formeller und informeller Arbeit sowie sozial-ökologische Innovationspotentiale untersucht. Die Analyseergebnisse sollen Grundlagen für die Beurteilung von Szenarien schaffen und der Formulierung von Strategien dienen.

Szenarioanalysen: Um dem Spektrum verschiedener Positionen in der Nachhaltigkeitsdiskussion gerecht zu werden, sollen zwei unterschiedliche Nachhaltigkeitsszenarien entwickelt und analysiert werden. Das sogenannte ökonomisch-soziale Szenario (DIW) geht von der ökonomischen Kritik an der vorherrschenden Wirtschaftspolitik aus, während das sogenannte ökologisch-soziale Szenario (WI) auf der ökologischen Kritik vorherrschender umweltrelevanter Politikmuster basiert. Als Hintergrundfolie für die Beurteilung dieser beiden Nachhaltigkeits-szenarien dient ein sogenanntes angebotsorientiertes Kontrastszenario (DIW), das auf einer Fortschreibung bisher dominierender wirtschaftspolitischer Konzepte beruht.

Erarbeitung von Strategieelementen: Die Bewertung der Szenarien nach (aus den Querschnittsanalysen gewonnenen) ökonomischen, ökologischen und sozialen Kriterien der Nachhaltigkeit soll Zielkonflikte und -synergien aufdecken und damit der Strategieformulierung dienen. Diese können – gemeinsam mit weiteren Strategien, die aus der Analyse von Konfliktpotentialen und aus den Querschnittsanalysen gewonnen wurden – einen Beitrag für die Entwicklung einer gewerkschaftlichen sozial-ökologischen Reformstrategie liefern.

Arbeitspolitisch-soziale Querschnittsanalysen

Der Versuch, soziale Interessenlagen und gesellschaftliche Entwicklungsdynamiken mit ökologischen Anforderungen in Verbindung zu bringen, stößt unmittelbar auf die tiefe Trennung der gesellschaftlichen Systemlogiken (Ökologie, Ökonomie, Soziales), die in den gültigen Regelungssystemen, den Strategien und Maßnahmen der gesellschaftlichen Akteursgruppen in den jeweiligen Politikfeldern und auch in den Köpfen der Wissenschaftler eingeschrieben ist. Obwohl immer wieder Initiativen zur Verknüpfung von Arbeit und Ökologie gestartet werden, sind diese bisher punktuell und widersprüchlich geblieben. Das Beispiel der Beschäftigungswirkungen von Umweltschutzmaßnahmen ist hier das prägnanteste. Eine systematische Analyse der Vielfalt und der Vielschichtigkeit der Zusammenhänge steht bisher aus.

Zur Überwindung dieser Segmentierung, und um die vielfältigen Wechselwirkungen zwischen Arbeit und Ökologie zu erfassen, führt das WZB für den arbeitspolitisch-sozialen Teil des Forschungsvorhabens eine breite Überblicksanalyse zu den Berührungspunkten zwischen Arbeit und Ökologie durch, die durch drei Politikfelder geprägt werden: den Entwicklungstrends der Erwerbsarbeit (Wettbewerbsmodelle), der Stellung der Arbeit in Nachhaltigkeitskonzepten bzw. ihre arbeitspolitischen Folgen und den Zukunftserwartungen an Arbeit, wie sie von der Arbeitsbevölkerung und ihren Interessenvertretungen gesehen werden (Wohlstandsmodelle).

Mit dieser Vorgehensweise soll (a) die ganze Breite arbeitspolitischer Gestaltungsfelder durchgeprüft werden, um sicherstellen, daß auch die eher indirekten ökologischen Voraussetzungen und Folgen arbeitspolitischer Strategien erfaßt werden, (b) die verschiedensten Wechselwirkungen analysiert werden, ohne sie aus den arbeitspolitischen Bewertungszusammenhängen zu lösen, sowie (c) durch die breite Überblicksanalyse alle für eine gewerkschaftliche Nachhaltigkeitsstrategie relevanten Felder und Strategien ausfindig gemacht werden, d. h. sowohl Bereiche hoher Synergie wie auch Bereiche absehbarer Konflikte.

Aufgrund der Wahl eines breiten, überblicksanalytischen Ansatzes ergab sich notwendigerweise das Problem der Strukturierung und Bündelung der zahlreichen Themenbereichsanalysen. Hierzu wurden fünf Themenfelder konstruiert, in denen Detailanalysen anzufertigen waren, die um Überblicksanalysen ergänzt werden. Die Themenfelder lauten:

- I. Arbeit im und durch Umweltschutz
- II. Risiken und Chancen in der Erwerbsarbeit, neue Arbeitsformen und Arbeitsverhältnisse
- III. Gesundheitsschutz – Arbeitsschutz – Umweltschutz
- IV. Neue Formen der Arbeit und der Versorgung
- V. Neue Regulierungsformen

Die arbeitspolitisch-soziale Querschnittsanalyse des WZB stellt mit ihrer Vielzahl von Bereichsanalysen durch die analytische Erschließung des Zusammenhangs von Entwicklungstrends der Erwerbsarbeit mit den Anforderungen einer nachhaltigen Entwicklung unter Einbeziehung der subjektiven Wertvorstellungen zu Arbeit einen eigenständigen Forschungsschritt dar. Mit der Veröffentlichung der einzelnen Studien werden die Resultate der arbeitspolitisch-sozialen Querschnittsanalysen einer breiten Diskussion zugänglich gemacht.

P01-501

Unternehmensgründung im Umweltschutz

Sven Ripsas*

* Existenzgründer-Institut Berlin e. V.

Zusammenfassung

Unternehmensgründungen im Umweltschutz unterscheiden sich nicht substantiell von Gründungen in anderen Bereichen. Um den individuellen Gründungserfolg und das Ziel einer nachhaltigen Lebensqualität zu erreichen, bedarf es einer verbesserten Verbindung von ökologischem und ökonomischem Wissen. Hierbei sind der industrielle Wandlungsprozeß und die neuen Möglichkeiten der IuK-Technologien wichtige Faktoren, die gerade kleinere Unternehmen – und dazu gehören viele Dienstleister im Umweltschutz – in die Lage versetzen, neue Geschäftsfelder zu erschließen.

Die Betrachtung der Arbeitsplätze in Gründungsunternehmen zeigte auch, daß die Arbeitsplätze nur schwer mit denen in Großunternehmen zu vergleichen sind. Fehlende zeitliche und ökonomische Kapazitäten der Gründer erfordern ein hohes Maß an Flexibilität von den Arbeitnehmern, die diese um so eher zu leisten bereit sind, je besser sie sich ökologisch und ökonomisch informiert fühlen.

Summary

Start-ups in the environmental sector are much like start-ups in other industries. To improve the individual success and to achieve the aim of sustainable quality of life, it is necessary to improve the relationship between ecological and economical know-how. Changes in the world's industrial structure and in modern communication technology offer new possibilities for small and medium sized enterprises (e. g. service companies in the environmental sector) to enter new markets.

The analysis of the working conditions in start-up companies in the environmental sector showed that these conditions are hardly comparable with those in multinational companies. The lack of resources (time and money) of the entrepreneur demands a high level of flexibility of the employees. The better the entrepreneur informs the employees about the ecological and economical situation of the company, the more support he will get from the staff.

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	1
1.1 Die Bedeutung von Unternehmensgründungen für die Schaffung von Arbeitsplätzen	2
1.2 Ökologie und Unternehmensgründungen	3
2. Stand der Gründungsforschung	7
2.1 Definitionsfragen	7
2.2 Merkmale von Unternehmensgründungen und Unternehmensgründern ..	9
2.3 Entwicklungsverläufe von Unternehmensgründungen	12
2.4 Quantitative Entwicklungstrends	14
3. Unternehmensgründer und Arbeitnehmer im Umweltschutz	16
3.1 Methode und Struktur der Interviews	16
3.2 Unternehmensgründer im Umweltschutz	18
3.2.1 Persönliche Merkmale	18
3.2.2 Führungsstil, Entwicklungsverläufe und Krisen	21
3.2.3 Zwischenbilanz	22
3.3 Arbeitnehmer im Umweltschutz	22
3.3.1 Qualitative Betrachtung der Zufriedenheitsdimensionen	22
3.3.2 Art der Tätigkeiten und Arbeitszufriedenheit	24
3.3.3 Ausgestaltung der Arbeitsplätze	24
3.3.4 Zusammenfassung: Der „Öko-Arbeitnehmer“ im Profil	27
4. Unternehmensgründungen im Umweltschutz – eine Zusammenfassung	29
Literatur	32

1. Einleitung

Dieser Beitrag soll die Ausgangssituation für und die Entwicklungschancen von Unternehmensgründungen im Umweltschutz darstellen, um Anregungen für die Entwicklung von Lösungsstrategien in den drei Problemfeldern des Verbundprojekts „Arbeit & Ökologie“ aufzuzeigen.

Kurzbeschreibung der Problemfelder:

- Vielfalt und Heterogenität der arbeitspolitischen Sachverhalte (z. B. Gesundheitsschutz, Beschäftigungsverhältnisse, Entlohnungsformen)
- hohe Dynamik der Arbeitswelt (z. B. Verteilung der Erwerbsbeschäftigung auf die Arbeitsbevölkerung, Trend zur Dienstleistungs- und Informationsgesellschaft, Eigenarbeit und Freizeit)
- Anforderungen der umweltverträglichen Gesellschaft (z. B. ökologische und soziale Standards)

Der Anspruch ist es, den Gründungsprozeß aus einer ökonomischen Perspektive nachvollziehbar zu beschreiben. Dabei wird auf den Prozeß der Generierung und Durchsetzung unternehmerischer Ideen am Markt besonderer Wert gelegt, da ein verbessertes Verständnis dieses Teils des Gründungsprozesses die Basis für das Erreichen des Globalziels des Verbundprojekts ist: die Initiierung *sozialer Innovationen* und damit verbunden die Erreichung eines höheren *Lebensstandards*.

Aufgrund der noch geringen statistischen Datenbasis bei der Betrachtung von Unternehmensgründungen im Umweltschutz wird in diesem Text der Schwerpunkt auf die analytische Betrachtung der neuesten Erkenntnisse der Gründungsforschung gelegt. Neben den Konzepten dieser noch jungen wissenschaftlichen Disziplin werden nicht repräsentative Stichproben aus der Region Berlin sowie Material der Deutschen Ausgleichsbank für eine erste empirische Überprüfung der Aussagen verwendet. Eine vertiefende quantitative Beschreibung der Gründer im Umweltschutz erfolgt zur Zeit durch das Institut für ökologische Wirtschaftsforschung (IÖW).

Zunächst wird die Bedeutung von Unternehmensgründungen bei der Schaffung von Arbeitsplätzen dargestellt, um anschließend kurz auf die ohne Zweifel noch immer (zumindest latent) vorhandenen Vorbehalte vieler Menschen gegenüber marktwirtschaftlichen Prinzipien einzugehen. Hieran schließt sich die Betrachtung der Unternehmensgründung als Prozeß an. In Kapitel 3 erfolgt die Beschreibung ausgewählter Unternehmensgründer, deren Gründungsidee dem Umweltschutzbereich zuzuordnen ist, sowie eine qualitative Beschreibung der Arbeitsverhältnisse, wie sie in jungen Unternehmen dieses Bereichs zu finden sind. Für die empirischen Daten gilt jedoch, daß es sich nicht um eine repräsentative Stichprobe handelt.

1.1 Die Bedeutung von Unternehmensgründungen für die Schaffung von Arbeitsplätzen

Die Zeit der lebenslangen Beschäftigung in einem Großunternehmen wird es für die meisten jungen Menschen, die heute oder morgen ihre Ausbildung, das Studium bzw. ihre Forschungstätigkeit beenden, so nicht mehr geben. Die Veränderungen der Arbeitswelt, der fließende Übergang von Normalarbeitsverhältnissen zu informellen Arbeiten stellt daher einen (durchaus kontrovers zu diskutierenden) Schwerpunkt der Leitideen des WZB-Projektverbunds „Arbeit & Ökologie“ dar. Auch die öffentliche Verwaltung wird nicht in der Lage sein, attraktive Arbeitsplätze in größerer Zahl zu bieten, und wenn, dann wird der Verdienst und die soziale Absicherung nicht mehr dauerhaft so attraktiv sein, wie es noch in den 80er und 90er Jahren der Fall gewesen ist. Mit dem neuen Jahrtausend gibt es nicht nur den Euro, sondern auch eine neue Arbeitswelt.

Ziel des Textes ist es, zu analysieren, welchen Beitrag Unternehmensgründungen im Umweltschutz zur Schaffung neuer, qualifizierter Arbeitsplätze leisten können. Bieten die geschaffenen Arbeitsplätze neue Chancen für die Arbeitnehmer, eine Steigerung der Lebensqualität zu erreichen – sei es durch vermehrte Beteiligung an den Entscheidungsprozessen im Unternehmen und/oder durch verbesserte Entlohnungsmodelle? Gerade in jungen Unternehmen mit sozialökologischem Anspruch ist das Thema Mitarbeiterbeteiligung an den Eigentumsverhältnissen schon seit den frühen 80er Jahren („selbstverwaltete Betriebe“) von Bedeutung. Ebenso wichtig ist die Frage nach der Relevanz, die die unternehmerische Selbständigkeit als Alternative zur lebenslangen Angestelltenkarriere hat.

Welche Chancen wie Risiken birgt der Gründerboom in den USA und Deutschland auf dem Weg zu einer stärkeren Berücksichtigung ökologischer Argumente in der Wirtschaft bzw. auf dem Weg zu höherer Lebensqualität und sozialen Innovationen? Wenn es stimmt, daß neue, innovative Produkte meist neuer Unternehmen bedürfen, um am Markt eingeführt zu werden – und die ersten Erkenntnisse der noch jungen wissenschaftlichen Disziplin Gründungsforschung deuten darauf hin –, so liegt die aktuelle Bedeutung von Unternehmensgründungen eben nicht nur in der Bekämpfung der Arbeitslosigkeit, sondern auch in der Durchsetzung ökologischer Produkte und Produktionsweisen.

Lange Zeit wurden Unternehmensgründungen in der Wirtschaftswissenschaft vernachlässigt. Der Fokus der Forschung wie auch der wirtschaftspolitischen Diskussion lag auf den Bedürfnissen der Großunternehmen oder der Gewerkschaften. Geprägt von der Vorstellung eines starken Staates als Lenker der Wirtschaftsprozesse eines Landes fielen die zum Zeitpunkt ihrer Gründung kleinen Unternehmen nicht ins Gewicht. Erst mit der Studie „Job Creation in America“ von David Birch (1987) änderte sich die Beachtung, die kleinen Unternehmen auch in Deutschland zuteil wurde.

Birch fand heraus, daß 80% der netto neu geschaffenen Arbeitsplätze Anfang der 80er Jahre von kleinen Unternehmen mit weniger als 100 Angestellten hervorgebracht wurden. Bestätigt wurde dieses Ergebnis von Byrne (1993), demzufolge auch 1993

von kleinen Unternehmen 1,7 Millionen Arbeitsplätze geschaffen wurden, wohingegen Großunternehmen mit mehr als 25.000 Beschäftigten rund 300.000 Arbeitsplätze abbauten.

Daß es sich hierbei nicht nur um die Beschreibung eines amerikanischen Phänomens handelt, wurde zuletzt durch Gruhler (1999) und eine Untersuchung des Instituts der deutschen Wirtschaft bestätigt. „Während sich der Rückgang der sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten von 1996 bis 1998 in Deutschland auf rund 665.000 Personen (-2,4%) summierte, gelang zugleich den Kleinbetrieben mit jeweils bis zu neun Beschäftigten per Saldo ein Aufbau von gut 60.000 Arbeitsplätzen (+1,3%) . Anteil haben daran nicht zuletzt die vielen neu gegründeten Unternehmen: Die Zahl der Existenzgründer ist 1998 erneut gestiegen.“

Bereits Anfang der 80er Jahre setzten regionale Wirtschaftspolitiker wie z. B. der Wirtschaftssenator Elmar Pieroth in Berlin auf die positive Wirkung der Unternehmensgründer für den Arbeitsmarkt. Das erste deutsche Gründerzentrum entstand 1983 – symbolträchtig – in einer alten Fabrikationsstätte der AEG in Berlin-Wedding. 1996 beherbergten die rund 200 Technologie- und Gründerzentren in Deutschland ca. 5.000 Unternehmen, die ihrerseits im Gründungsjahr im Durchschnitt vier Arbeitsplätze schufen und nach fünf Jahren bereits durchschnittlich über zehn Beschäftigte verfügten (Athene 1997).

Es verwundert daher nicht, daß Unternehmensgründungen von der alten wie der neuen Bundesregierung gefördert wurden bzw. werden. Neben der finanziellen Förderung durch die Erweiterung der allgemeinen Förderprogramme der Deutschen Ausgleichsbank, der speziellen Förderung junger, innovativer Technologieunternehmen (Futour) und neuen Programmen zur Bereitstellung von Beteiligungskapital (BAND), ist vor allen Dingen die EXIST-Initiative des Bundesministeriums für Bildung und Forschung zu nennen, die die Gründerausbildung an die Hochschulen tragen soll. In diesem Zusammenhang sind auch die neu geschaffenen Lehrstühle für Entrepreneurship an deutschen Hochschulen (z. B. European Business School, Universität zu Köln) zu nennen, die von der Deutschen Ausgleichsbank angeregt und/oder auch teilweise finanziert wurden. Die privaten wie auch öffentlichen Initiativen wollen mit ihren Aktivitäten Netzwerke schaffen, die Menschen mit Ideen für neue Unternehmen helfen, ihr Wissen über den Gründungsprozeß zu vertiefen und damit Strategien zu entwickeln, Kapitalgeber und Know-how-Träger zu gewinnen, um die Idee erfolgreich im Markt umzusetzen.

1.2 Ökologie und Unternehmensgründungen

Noch immer ist Wirtschaftspolitik in weiten Kreisen der Gesellschaft durch eine Ideologiedebatte belastet. Die Wirtschaftswissenschaft ist geprägt durch vielfältige Strömungen und teilweise politisch-institutionelle, normative Grundpositionen. Für Marktkritiker wie z. B. Fritjof Capra sind große Teile der Wirtschaftswissenschaft durch zusammenhanglose und reduktionistische Methoden geprägt. Das häufig verfolgte Ziel, wertfreie, in mathematischen Ausdrücken objektivierbare Aussagen zu

treffen, wird von den Kritikern daher als für die Sozialwissenschaft ungeeignetes Ziel zurückgewiesen. „Wer in den Sozialwissenschaft der Frage nach den Wertbegriffen aus dem Wege geht, ist daher nicht wissenschaftlicher, sondern weniger wissenschaftlich, weil er es versäumt, die seinen Theorien zugrundeliegenden Annahmen deutlich zu machen“ (Capra 1988, S. 206).

Gerade in der Diskussion um ökologische Innovationen in der Wirtschaft sind also auch die ideologischen Vorbehalte gegenüber der heute sich immer stärker in der internationalen Gemeinschaft durchsetzenden Marktwirtschaft zu berücksichtigen. Dabei ist zu bedenken, daß gerade mit Hilfe der marktwirtschaftlichen Wirtschaftsmodelle die Demokratien in die Lage versetzt wurden und werden, in freiheitlicher und ziviler Form Güter zu verteilen und Leistungen zu erbringen. Marktwirtschaft bedarf, und dies kann nicht oft genug betont werden, der Überwachung durch die demokratische Gesellschaft, die die Einhaltung von sozialen Standards einklagt und durchsetzt.

Unter der Zielsetzung einer „Sustainable Economy“ besteht die Herausforderung darin, den Wert „Ökologie“ in das wirtschaftswissenschaftliche System einzuführen, ohne eine neue Ideologiedebatte zu entfachen. Diesem Gedanken folgend setzen sich E. U. von Weizsäcker, A. B. Lovins und L. H. Lovins in ihrem Buch „Faktor Vier“ (1997) das Ziel einer Effizienzrevolution, wissend, daß im ökonomischen Modell dadurch mehr Güter produziert werden, d. h. mehr Menschen Wohlstand erhalten können – und das bei einem vierfach geringeren Ressourcenverbrauch. Weizsäcker et al. nehmen bewußt auch den Wettbewerb der Nationen bzw. der Regionen (Europa – Asien) zum Gegenstand, um für ihre Argumente zu werben. Und sie benennen die Vor- und Nachteile des Marktes: „Von Winston Churchill stammt der Ausspruch, die Demokratie sei die schlechteste Staatsform – bis auf alle anderen. Ähnliches gilt für Märkte: Sie bieten die schlechtesten Möglichkeiten, etwas rentabel durchzusetzen – bis auf alle anderen. Märkte verlangen ebenso wie Demokratien die ständige Wachsamkeit ihrer Teilnehmer, damit sie ordentlich funktionieren und nicht unterminiert, verzerrt oder von denen gekapert werden, die wollen, daß sie nicht ordnungsgemäß funktionieren.“ (v. Weizsäcker et al. 1997, S. 177). Mit Hilfe von 50 innovativen Ideen zur ressourcensparenden Produktion und der Marktlogik soll die ökologische Komponente in der Wirtschaft durchgesetzt werden.

Im Markt den Markt verändern, dieser Position schließt sich auch Faltn (1998) an und erläutert, warum es beim Marktbegriff immer wieder zu Mißverständnissen kommt. Markt, so Faltn, ist nicht als „Laissez-faire-Prinzip“, als „Spielplatz der Starke“ gedacht, sondern als ein Regelsystem: „Anders als der Sozialismus verlangt Markt nicht den neuen Menschen. Markt verlangt Wettbewerb und Transparenz. Wettbewerb in Analogie zum sportlichen Wettkampf. Nicht Schläge unter die Gürtellinie des Konkurrenten. Markt bedarf der Wettkampffregeln: Wie beim sportlichen Wettstreit muß der Schiedsrichter stark und mächtig sein, und unparteiisch. Er ist für Fairneß im Wettkampf zwischen den Konkurrenten zuständig. Markt heißt für ihn fair play. Er muß die rote Karte ziehen und Elfmeter verhängen können, auch gegen die Heimmannschaft und den drohenden Zorn des heimischen Publikums. Der Schiedsrichter, in der Regel der Staat, in Zukunft vielleicht eine übernationale Institu-

tion, muß so stark sein, daß große mächtige Unternehmen und ihre Lobby in die Schranken verwiesen werden können. Ich betone das, um gegen die Vorstellung des Laissez-faire und des Rechtes des Stärkeren die Tradition der Konzeption von Markt in den Wirtschaftswissenschaften zu setzen. Diese Tradition verlangt etwas anderes als die Politik industriefreundlicher Parteien“ (Faltin 1998, S. 13).

Gemeinsam mit Zimmer beschreibt Faltin die Chancen von Unternehmensgründern ausführlich in dem Buch „Reichtum von unten“ (Faltin/Zimmer 1996). Wer ökonomisch intelligent, Trends und Innovationen verarbeitend und vor allen Dingen schnell und sparsam am Markt auftritt, dem stehen mit Hilfe der modernen Informationstechnologien viele Möglichkeiten offen. Er kann nicht nur ressourcensparende Produktionsweisen oder Dienstleistungen auf den Markt bringen, sondern auch seine eigene Wohlstandsbasis besser vergrößern als früher. Die Unternehmensgründung ist sozusagen der Königsweg, um seine ökonomischen und ökologischen Ziele durchzusetzen. Auch das Argument der Größe verkehrt sich heute zum Vorteil der Gründer: „The big fish eat the small? Vor zwanzig oder dreißig Jahren vielleicht. Heute ist die Vision greifbar, daß die Umverteilung des gesellschaftlichen Reichtums über den Markt erfolgen kann, dadurch, daß die pfiffigen Kleinen den Großen Marktanteile streitig machen“ (ebd., S. 23). Und noch ein Argument nennen Faltin/Zimmer, das zeigt, daß nicht die Marktidee, sondern deren unzureichende Umsetzung zu Problemen führen kann. Auf der Suche nach den Wurzeln der Marktidee stießen Faltin/Zimmer auf Aristoteles. Schon hier galt Markt nicht als Ort mit „Hauen und Stechen“, sondern als Wettkampf unter der Einhaltung von Regeln, als Modell, die Wünsche von Käufern und Angebote von Produzenten in ein Gleichgewicht zu bringen. Oder um es mit v. Weizsäcker et al. zu sagen: Die Regeln müssen von allen immer wieder eingeklagt werden, um zu verhindern, daß der Markt von den Skrupellosen und Rücksichtslosen mißbraucht wird.

Um zu verstehen, warum gerade Markt ein Modell ist, soziale Innovationen und damit verbunden verbesserte Lebensqualität zu erreichen, verweist Faltin auf die ökonomische Theorie: „Im Modell führen eine vollständige Konkurrenz und eine vollständige Transparenz zu Profitraten von Null. In der Ideengeschichte der Ökonomie galt Markt immer als Gegenkraft zum Gewinninteresse der Unternehmer. Markt gegen Macht. Wer angehäuften Gewinne umverteilen will, muß für mehr Markt eintreten. Mehr Markt heißt, mehr Entrepreneurs, mehr Newcomer, mehr Transparenz und Wettbewerb“ (Faltin 1998, S. 12).

Faltin verschweigt nicht, daß auch das Wachstumsziel, selbst wenn es unter Berücksichtigung ökologischer Innovationen verfolgt wird, nicht unproblematisch ist und verweist auf die Ausführung von Fücks (1997, S. 3ff.): Immer wieder werden Effizienzgewinne durch unkontrolliertes Mengenwachstum aufgeessen. Als alternatives Ziel sieht Faltin – und darin liegen auch die Chancen für sozial wie ökologisch orientierte Unternehmensgründer – die intelligente Askese, eine anspruchsvolle Bescheidenheit. Auf der individuellen, unternehmerischen Ebene bedeutet dies, daß qualitativ hochwertige, ausgereifte, einfache, langlebige Produkte gefragt sind. Wer auf diese Weise in den Markt kommt und das ressourcensparende Produkt mit kostensparender Produktionstechnik und einem intelligenten Vertriebssystem kombiniert, der

kann die angestrebte Innovation realisieren und zugleich ökonomischen Wohlstand für sich und die Region schaffen. Damit liegt Faltn auf einer Linie mit den Leitideen des Themenfeldes „Arbeit im und durch Umweltschutz“ des WZB-Querschnittsprojekts „Arbeit & Ökologie“, insbesondere mit den Anforderungen, die an eine nachhaltige Lebensqualität zu stellen sind.

Hierfür muß das überholte Bild des „Unternehmers“ als „Ausbeuter und Vertreter des Kapitals“ überwunden werden und statt dessen durch das des Ideenträgers, des Umsetzers sozialer und ökonomisch intelligenter Innovationen, die der Verbesserung der Lebensqualität dienen, ersetzt werden.

Wie notwendig dieser Wandel ist, dokumentieren die Ergebnisse einer internationalen Vergleichsstudie (Global Entrepreneurship Monitor GEM) unter der Leitung von Prof. Reynolds (Babson College, USA) und Michael Hay (London Business School). Die Gründe für das schlechte Abschneiden Deutschlands sieht der nationale Projektleiter, Prof. Sternberg von der Universität zu Köln, in der vollkommen ungenügenden Vermittlung des unternehmerischen Denkens im deutschen Bildungssystem, in dem eigenverantwortliches, risikobereites und staatsunabhängiges Handeln kaum vermittelt wird.¹ Noch deutlicher ist die Forderung für die Zukunft im internationalen Summary des GEM (Reynolds/Hay/Camp 1999, S. 38) formuliert: „[German] Government programs should serve to create a more positive image of entrepreneurship and to minimize the effects of society’s risk aversion and general negative impression of self-reliance.“ Andererseits, und dies ist zu betonen, ist bereits ein Wandel zu beobachten (vgl. Kap. 3.1). Allerdings ist es zu früh, um einschätzen zu können, inwieweit der Bewußtseinswandel hin zu einem positiven Unternehmerbild schon alle Teile der Bevölkerung erreicht hat. Zunächst muß es daher bei dem Ziel bleiben, dieses positive Bild erst noch zu erreichen.

1 Vortrag Prof. Sternberg im Existenzgründer-Institut Berlin am 1.12.1999. Der Länderbericht Deutschland des GEM erscheint Anfang 2000.

2. Stand der Gründungsforschung

Die Gründungsforschung gehört in Deutschland zu den jüngeren Teildisziplinen der Wirtschaftswissenschaft. Anders als Deutschland ist in den Vereinigten Staaten von Amerika und Großbritannien, die in dieser Forschungsdisziplin als international führend gelten können, jedoch bereits der Durchbruch als anerkanntes Wissenschaftsgebiet gelungen. Hierzu trug neben dem hohen praktischen Nutzen der vermittelten Inhalte sicherlich auch die Schaffung eines theoretischen Bezugsrahmens bei. Hervorzuheben sind besonders die Arbeiten von Bygrave/Hofer (1991) zur individuellen Besonderheit eines jeden Gründungsprozesses, die im Rahmen und im Anschluß der „Theory Building Conference of Entrepreneurship 1991“ durchgeführt wurden. Es wurde allerdings auch deutlich, daß die Entrepreneurshipforschung sich wissenschaftstheoretisch noch immer im Stadium der Theoriebildung befindet.

2.1 Definitionsfragen

In den neuen Ansätzen der Wirtschaftswissenschaft wird der Gründungsprozeß häufig durch das englische Wort Entrepreneurship ersetzt. Der entscheidende Unterschied zwischen dem deutschen „Unternehmer“ und dem englischen „Entrepreneur“ ist, daß der Begriff „Unternehmer“ Besitz und Funktion innerhalb der Organisation beschreibt, wohingegen „Entrepreneurship“ auf die Handlung abzielt.

Entrepreneurship ist das Erkennen von Marktchancen und das Realisieren der Wertschöpfungspotentiale durch das Gründen von Unternehmen. Dabei kann von der Innovation als Erfolgsdeterminante ausgegangen werden, insbesondere wenn es sich um einen Markt mit Preiswettbewerb handelt und die Neuerung mit einem Patent abgesichert oder durch andere Maßnahmen vor zu rascher Nachahmung geschützt ist („unfair advantage“). Innovatives Entrepreneurship bedeutet, den Markt genau zu beobachten, querzudenken, Bestehendes zu hinterfragen und verbesserte Produkte oder Dienstleistungen zur Befriedigung von Kundenbedürfnissen zu entwickeln (vgl. Ripsas 1998a, S. 217).

Bei der Betonung des Handlungsprozesses wird deutlich, daß, wenn versucht wird, Entrepreneur mit Unternehmer zu übersetzen, ein anderer Unternehmerbegriff vorliegt, als er im deutschen Gesetzestext verwendet wird. Für die deutsche Rechtsprechung und damit auch für das Allgemeinverständnis ist mit dem Unternehmerbegriff das Eigentum an Produktionsmitteln verbunden. Im englischen Entrepreneurship hingegen reicht die Verfügungsmacht aus. Vielmehr kommt es auf den Willen und die Fähigkeit an, ökonomische Strukturen zu gestalten, was in Zeiten der Auflösung von Normalarbeitsverhältnissen auch wechselnde und sich verändernde Eigentumsverhältnisse an den Produktionsmitteln bedeutet. Der Begriff Entrepreneurship gibt ein aktuelleres Verständnis von Gründungsprozessen wieder, und es bietet sich daher an, ihn auch in die deutsche Sprache zu übernehmen.

Zur Darstellung der für den Gründungsprozeß notwendigen gesellschaftlichen Voraussetzungen eignet sich das systemische Modell des Briten Cauthorn (1989). Es beschreibt die Gründungshandlung als Kombination aus dem Zugang zu finanziellen Mitteln, der unternehmerischen Idee, der vorhandenen Bereitschaft der anvisierten Kundengruppe für die neue Produkt- oder Dienstleistungsidee („die Marktchance“) und eines funktionierenden Marktes für Produktionsfaktoren. Dieses Zusammenspiel von Marktfaktoren ist bei einer jeden Gründung als auch der im ökologischen Bereich zu berücksichtigen.

Den Erkenntnissen der Gründungsforschung entsprechend darf jedoch die Ebene der Gründerpersönlichkeit nicht vernachlässigt werden. „Die Apostrophierung [der Gründungsforschung] als Teilgebiet der Betriebswirtschaftslehre sollte allerdings den interdisziplinären Charakter der Gründungsforschung, insbesondere die Anbindung an gesamtwirtschaftliche Überlegungen, die Beziehung zur Psychologie und Soziologie, zur Rechtswissenschaft und zur historischen Forschung nicht vergessen lassen“ (Müller-Böling/Klandt 1993, S. 137). Diesem interdisziplinären Gedanken folgend, werden in Kapitel 2.2 sowohl die Merkmale des ökonomischen Prozesses als auch die der Unternehmerpersönlichkeit betrachtet (zur Interdisziplinarität vgl. Ripsas 1998b, S. 103 ff.).

Somit sollten also nicht nur die mathematischen Modelle der Wirtschaftswissenschaft, sondern auch die Bezugsmodelle angrenzender Disziplinen berücksichtigt werden. Damit Unternehmensgründer erfolgreich ihre Pläne realisieren, bedarf es z. B. auch eines positiven, motivierenden Umfelds.

Die neben den marktlichen Voraussetzungen notwendigen individuellen Bedingungen berücksichtigt die Definition von Bull/Willard (1993, S. 188), die die optimale Konstellation zum Auslösen unternehmerischer Handlungen festlegt:

„A new combination, causing discontinuity, will be created, i. e. entrepreneurship will occur, under conditions of:

1. task-related motivation (some vision or sense of social value embedded in the basic task that motivates the initiator to act), and
2. expertise (present know-how plus confidence to be able to obtain know-how needed in the future), and
3. expectation of gain for self (economic and/or psychic benefits), and
4. a supportive environment (conditions that either provide comfort and support to the new endeavor, or that reduces discomfort from a previous endeavor).“

Damit Umweltschutzgründer zukünftig an Bedeutung gewinnen, sind also sowohl die marktlichen Voraussetzungen (z. B. finanzielle und administrative Rahmenbedingungen), die gesellschaftliche Akzeptanz der Marktwirtschaft und Unternehmerfigur wie auch die individuelle Vorbereitung (Ausbildungsstand in bezug auf den Gründungsprozeß) weiter zu verbessern.

2.2 Merkmale von Unternehmensgründungen und Unternehmensgründern

Ein häufig gemachter Fehler ist es, von „dem“ Existenzgründer bzw. „dem“ Entrepreneur zu sprechen. Bygrave/Hofer stellen, wie bereits erwähnt, die Einzigartigkeit und Individualität eines jeden unternehmerischen Prozesses dar (vgl. Bygrave/Hofer 1991, S. 14-17):

Abb. 1: Merkmale des unternehmerischen Prozesses

- It is *initiated* by an act of *human volition*.
- It occurs at the level of the *individual firm*.
- It involves a *change of state*.
- It involves *discontinuity*.
- It is a *holistic process*.
- It is a *dynamic process*.
- It is *unique*.
- It involves *numerous antecedent variables*.
- Its outcomes are extremely *sensitive to the initial conditions of these variables*.

Trotz dieser scheinbaren Heterogenität in bezug auf die Einflußfaktoren auf den unternehmerischen Prozeß überrascht das hohe Maß an Übereinstimmung bei der Interpretation empirischer Untersuchungen zur Unternehmerpersönlichkeit. In der folgenden Zusammenstellung werden die am häufigsten in der Literatur genannten und empirisch untersuchten Persönlichkeitsmerkmale von Unternehmensgründern dargestellt, deren Unternehmen zum Zeitpunkt der jeweiligen Untersuchung zumindest noch existierten, ein gewisser Erfolg also unterstellt werden kann.

Der Wunsch der Gründer nach Unabhängigkeit („nicht mehr für andere arbeiten zu wollen“ und „eigenständig Entscheidungen treffen zu können“) und die Leistungsbereitschaft („eigene Ideen zu realisieren“) können als Hauptmotivatoren im Gründungsprozeß angesehen werden (vgl. Klandt 1984, S. 127).²

2 Dabei ist darauf zu verweisen, daß, betrachtet man den unternehmerischen Prozeß unter ökonomischen Aspekten, nicht der Wunsch nach Unabhängigkeit, sondern das Entdecken der unternehmerischen Chance der Ausgangspunkt ist.

Abb. 2: Persönlichkeitsmerkmale von Unternehmensgründern bei Klandt

- Unabhängigkeitsstreben (*need of independence*)
- Leistungsmotiv (*need of achievement*)
- Risikobereitschaft (*need of risk*)
- Gesellschaftstreben, Wunsch nach Anerkennung (*need of affiliation*)
- Allgemeine Einstellung zur Selbständigkeit
- Allgemeine und berufsbezogene Werthaltungen
- Machtstreben (*need of power*)

Quelle: Klandt (1984, S. 120-192)

Wie schwierig es ist, mit Hilfe von Untersuchungen den Unternehmer über seine Charaktermerkmale von Nichtunternehmern zu unterscheiden, lässt sich am Beispiel des vermeintlich zweitwichtigsten Merkmals, dem Leistungsmotiv, darstellen. Bygrave schreibt hierzu: "Today, after more research, we know that there is no neat set of behavioral attributes that allow us to separate entrepreneurs from non-entrepreneurs. It turns out that a person who rises to the top of any occupation, whether it be an entrepreneur or an administrator, is an achiever" (Bygrave 1994, S. 4).

Um die verschiedenartigen Unternehmensgründungen und ihre divergierenden Kapital- und Beratungsbedürfnisse besser zu veranschaulichen, unterteilt Timmons (1995, S. 5) Unternehmensgründungen in vier Kategorien:

1. *Solopreneurs*: Solopreneurs sind Entrepreneur, die im allgemeinen allein arbeiten und Know-how als Dienstleistung verschiedenen Kunden anbieten. Solopreneure können z. B. Berater, Ingenieure oder Makler sein. Sie zeichnen sich zumeist durch einen geringen Kapitalbedarf aus, denn sie starten von zu Hause und benötigen nur wenig mehr als einen PC.
2. *Family Enterprises*: Family Enterprises stellen die klassischen Existenzgründer dar. Zu dieser Gruppe zählen beispielsweise auch Handwerksbetriebe. Hier kann bereits ein höherer Kapitalbedarf bestehen, die Profit Chancen dieser Gründungen sind aber langfristig meist gering, weshalb selten ein großer Kapitaleinsatz erfolgt.
3. *Life-Style Enterprises*: Diese Unternehmen benötigen zumeist kurzfristig Kapital, um ein sich nur kurz öffnendes „window of opportunity“ zu nutzen. In dieser Gruppe gibt es die Entrepreneur, die über Nacht Millionär werden, aber deren Markt sich kurzfristig wieder auflösen kann. Ebenfalls zu den „Life-Style“-Entrepreneuren gehören Gründer, für die die Selbstverwirklichung wichtiger als reale Gewinnerzielung ist.
4. *High-Potential/Real Value Opportunities*: Diese Unternehmen stellen die Gruppe mit dem höchsten Kapitalbedarf da. Für sie steht das langfristige Wachstum des Unternehmenswertes im Vordergrund. Als Beispiele für solche Venture Capital

finanzierten „High-potentials“ können in den 70er und 80er Jahren Computerunternehmen wie DEC und Apple und in den 90er Jahren Biotechnologie- und Internetunternehmen wie Biogen, Qiagen, amazon und Yahoo! genannt werden, die Basisinnovationen erstmalig wirtschaftlich nutzten bzw. nutzbar machten.

Nach dieser Kategorisierung sind die meisten Gründer im Umweltschutz in den Bereich der „Life-Style-Gründer“ zu plazieren. Obwohl auch im Bereich der Umwelttechnologie bzw. der intelligenten und ökologischen Gestaltung von Produktionstechniken eine Reihe von grundlegenden, einen Markt revolutionierenden Konzepten bekannt sind – man denke nur allein an viele der „50 Beispiele für den Faktor 4“ bei v. Weizsäcker et al. (1997, S. 29ff.) –, gibt es im Bereich des Umweltschutzes nur selten High-Potentials mit so großen Markterfolgen wie die von Apple oder Yahoo!. In der Definition von Bull/Willard wurde deutlich, daß die subjektive Einstellung zu unternehmerischem Erfolg diesen stark beeinflusst. Wer zwar über eine technische Innovation mit hohem Kundennutzen verfügt, nicht aber über die Kenntnisse und die innere Einstellung, derer es bedarf, um ein erfolgreicher Entrepreneur zu werden, der kann nicht der Klasse der High-Potentials zugerechnet werden.

Welche Gründe kann es noch dafür geben, daß wenig Umweltschutzgründer sich zu High-Potentials entwickeln? Zum einen ist der Markt für Umweltschutztechnologien nicht von der gleichen Dynamik geprägt wie das Internet. Ist beim Internet häufig jeder PC-Besitzer dieses Planeten ein möglicher Kunde, so haben die meisten Neuentwicklungen im Bereich des Umweltschutzes eine sehr viel kleinere Zielgruppe. Ein weiterer wichtiger Punkt liegt jedoch auf einer ganz anderen Ebene. Sehr viele technologisch innovative Ideen im Bereich des Umweltschutzes werden von ihren Erfindern aus Sicht des Marktes nicht zu Ende gedacht. Die bereits oben benannte „Bereitschaft der anvisierten Kundengruppe für die neue Produkt- oder Dienstleistungsidee („die Marktchance““ wird nicht ausreichend bei der Entwicklung berücksichtigt. Die tatsächliche Bereitschaft, für das neue Produkt auch den geplanten Preis zu bezahlen, wird überschätzt. Dies ist häufig eine Konsequenz aus einer zu starken Konzentration auf technische Elemente und maximalen Umweltnutzen.

Es überrascht daher nicht, wenn v. Weizsäcker et al. (1997, S. 22 – „Märkte nutzen und die Wirtschaft einspannen“) und Faltin/Zimmer (1996, S. 200 – „Ökonomie und Ökologie verbinden“) dafür plädieren, schon bei der Entwicklung einer ökologischen Idee die Marktstrukturen mitzudenken, um dann um so stärker der ökologischen Idee zum Durchbruch zu verhelfen. Es ist durchaus vorstellbar, daß Ideen wie das Superfenster (Weizsäcker et al., 1997, S. 45), die Bibliothek des Informationszeitalters (ebd., S. 109) und das Belland-Verpackungsmaterial (ebd., S. 137) nicht nur unter dem ökologischen Einspareffekt, sondern auch mit dem Ziel einer erfolgreichen Gründung entlang der marktwirtschaftlichen Gesetze entwickelt werden. Hierfür ist das Know-how über den Prozeß der unternehmerischen Ideenentwicklung („idea refinement“) und das Erstellen von Businessplänen von zentraler Bedeutung.

2.3 Entwicklungsverläufe von Unternehmensgründungen

Auch wenn in der Realität die einzelnen Entwicklungsphasen von neu gegründeten Unternehmen nicht immer trennscharf voneinander zu unterscheiden sind, so stellt der marktorientierte, unternehmerische Handlungsprozeß unter Berücksichtigung der Gründerpersönlichkeit doch den Schwerpunkt der Entrepreneurshipforschung dar. Generell läßt sich der unternehmerische Prozeß in mehrere Phasen unterteilen, wobei jede Phase durchaus weiter unterteilt werden kann. Selbst wenn das hier vorgestellte Phasenmodell von hoher Allgemeingültigkeit ist, gleicht kaum ein unternehmerischer Prozeß dem anderen.

Abb. 3: Die vier Phasen des unternehmerischen Prozesses

Der unternehmerische Prozeß

1. Entdecken der unternehmerischen Chance / Entschluß zur Gründung
2. Verfeinerung der Idee / Erstellung des Business-Plans
3. Gründungs- und Wachstumsmanagement
4. Ausstiegs- und Erntestrategie

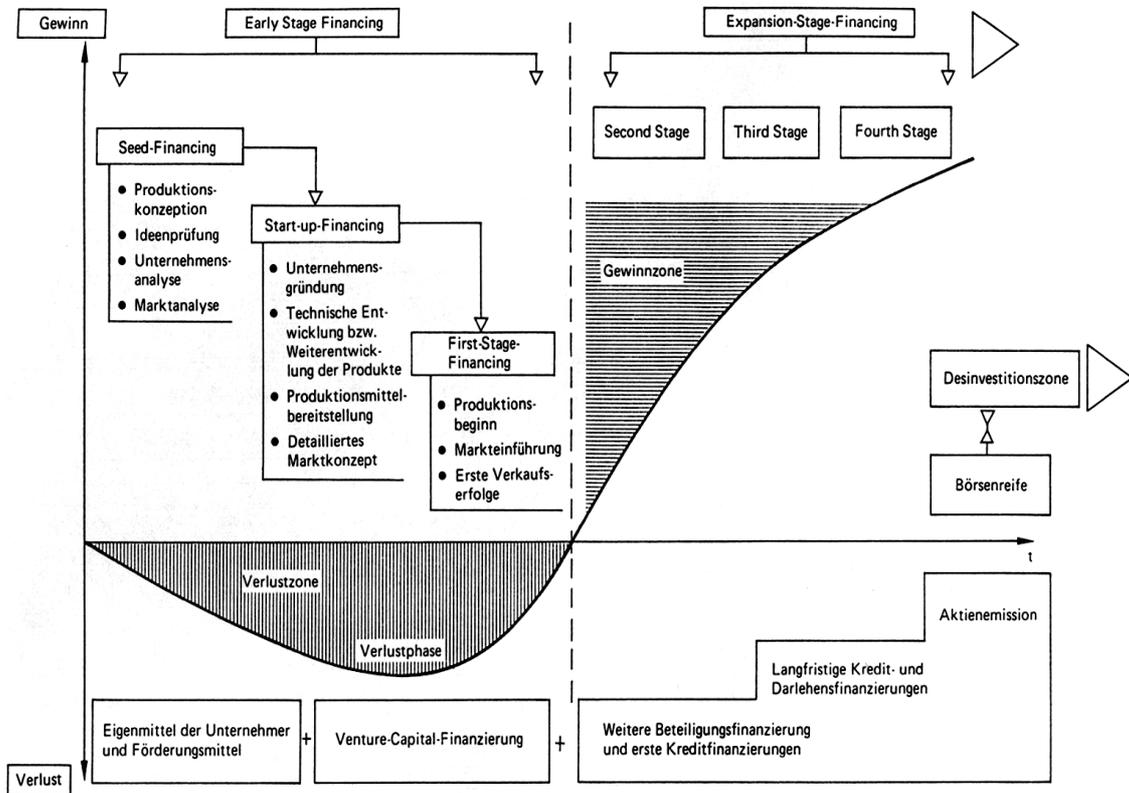
Und obwohl Brüderl/Preisendörfer/Ziegler (1996, S. 230) gezeigt haben, daß Gründer mit innovativen Produkten in bestimmten Märkten (z. B. bei Preiswettbewerb) höhere Überlebenschancen und größere Wachstumspotentiale besitzen als etwa Imitatoren bereits vorhandener Produkte, wird dem Prozeß der kreativen, marktorientierten Entwicklung unternehmerischer Ideen noch immer zu wenig Aufmerksamkeit geschenkt. Statt dessen lag der Schwerpunkt der Gründungsforschung auf der Phase 3, dem Gründungs- und Wachstumsmanagement. So ist es nicht verwunderlich, daß die Gründungsfinanzierung im Laufe der Zeit und mit Unterstützung der öffentlichen Hand immer weiter verbessert werden konnte.

Lag das Interesse in den 80er und zu Beginn der 90er Jahre auf der Förderung kleiner Unternehmensgründer, die vornehmlich die Schaffung ihres eigenen Arbeitsplatzes verfolgten („Existenzgründer“), so vollzog sich Mitte der 90er Jahre ein Wandel hin zu den wachstumsorientierten Gründungen, die technologische oder konzeptionelle Basisinnovationen im Markt umsetzen („High Potentials“). Die folgende Abbildung stellt den Finanzierungsprozeß und damit, bezogen auf das Phasenmodell, Teile der zweiten, dritten und vierten Phase dar.

Können mit Hilfe des finanzorientierten Phasenschemas die Anforderungen an das Management im Entwicklungsverlauf definiert und eventuell notwendige betriebswirtschaftliche Schritte zur Überwindung von Wachstumskrisen im Unternehmen beschrieben werden, so verlangt die Betrachtung des Führungsstils und der Arbeitsplatzgestaltung, beides wichtige Determinanten der Arbeitnehmerzufriedenheit, eine andere Perspektive. Der Verlauf von Unternehmensgründungen kann unter diesen

Aspekten am besten anhand der von Greiner (1972, zit. aus Staehle 1987, S. 654) entwickelten „Phasen im Leben einer Organisation“ veranschaulicht werden. Hierfür sind besonders die Phasen 1 bis 3 bzw. die Krisen 1 bis 3 zu betrachten.

Abb. 4: Phasenschema einer idealtypischen Venture-Capital-Finanzierung

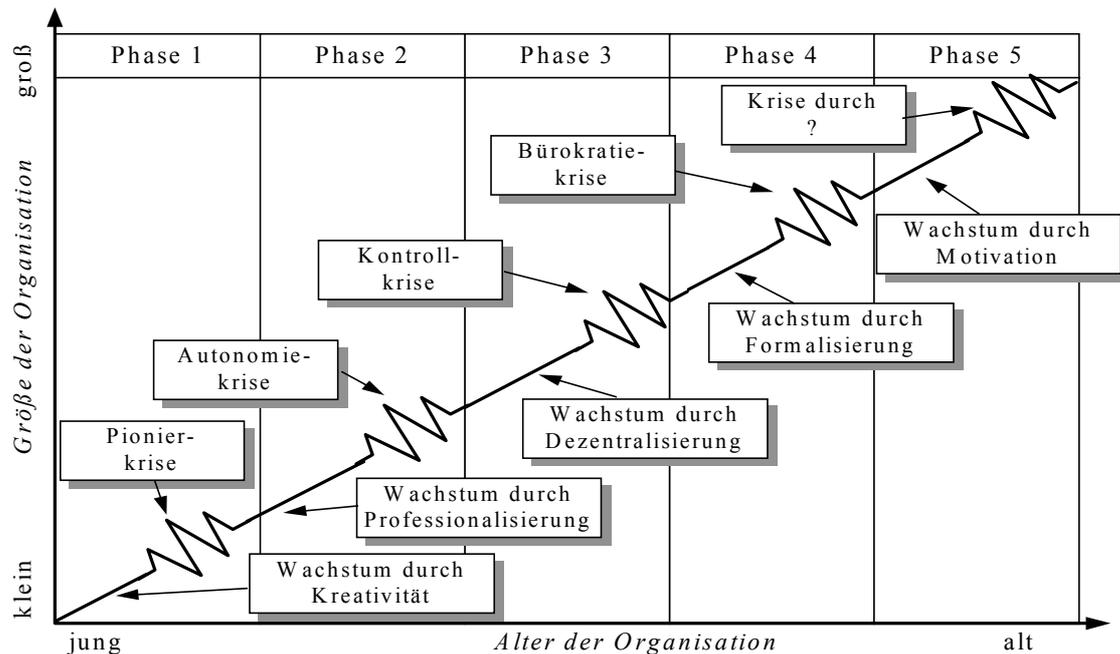


Quelle: Busse (1993, S. 93).

Wie in der Untersuchung über die Arbeitsplatz- und Führungssituation in Kapitel 3 gezeigt wird, haben gerade Umweltschutzgründer Probleme, den Weg aus der gemeinschaftlich entwickelten, fast basisdemokratischen Struktur zur Gründungszeit hin zu einer professionellen hierarchischen Struktur zu gehen.

Auf der Suche nach sozialen Innovationen und sozialökologischen Antworten auf die Problemfelder, wie sie in den Leitfragen dieser Studie formuliert sind, liegen die Schwierigkeiten für Umweltschutzgründer nicht allein in der Bewältigung von Wachstumsproblemen, sondern viel eher in der Entwicklung überzeugender neuer unternehmerischer Ideen, die Ökologie und Ökonomie verbinden. Diese Aussage wird durch die Deutsche Ausgleichsbank, die Gründungsförderbank der Bundesregierung, gestützt, die nicht mehr allein die Finanzierung als Engpaß für mehr Unternehmensgründungen sieht; vielmehr bestehen die Defizite vor allen Dingen darin, daß die unternehmerischen Gründungsideen oft noch nicht ausreichend ökonomisch durchdacht sind. Vielen Gründern fehlen die Marktkenntnisse und damit das notwendige Fingerspitzengefühl bei unternehmerischen Entscheidungen.

Abb. 5: Phasen im Entwicklungsprozess einer Organisation



Quelle: Greiner (1972)

2.4 Quantitative Entwicklungstrends

Um ein Gefühl für die quantitative Bedeutung von umweltorientierten Unternehmensgründungen im Verhältnis zur Gesamtzahl der Gründungen zu erhalten, wurden die im Rahmen der Berliner Business-Plan-Wettbewerbe 1996 bis 1998 eingereichten Geschäftsideen untersucht. So lag der Prozentsatz von Gründungsvorhaben mit explizitem Umweltschutzziel 1996 bei 0%, 1997 bei 4% und 1998 bei 6%. Damit kann von einer geringen, aber immerhin wachsenden Bedeutung des Bereichs Umweltschutz innerhalb der Berliner Unternehmensgründer ausgegangen werden.

Tab. 1: Größen für Förderbereich Umweltschutz

	1996	1997	1998
Gründungen und Festigungen insgesamt	53.527	63.980	68.011
Davon an Umweltschutzgründer	329	6.894	10.307
Anteil Umweltschutzgründer	0,6%	10%	15,1%

Quelle: Deutsche Ausgleichsbank (1999)

Ein Vergleich mit den Zahlen auf Bundesebene zeigt, daß die Bedeutung der Umweltschutzgründer nicht zu unterschätzen ist, besonders wenn Gründungsfördermaßnahmen und Programme, die in den ersten drei Jahren die weitere Entwicklung för-

dern sollen, addiert werden. Die Deutsche Ausgleichsbank (DtA) hat hierzu die in Tabelle 1 angegebenen Größen für ihren Förderbereich Umweltschutz ermittelt.³

Zunächst ist also auch hier ein starker Anstieg der Fördermittelzusagen an Gründer im Umweltschutz festzustellen. Aus den Zahlen kann jedoch nur ein allgemeiner Trend abgeleitet werden, da die Zahlen der Deutschen Ausgleichsbank nicht zwingend repräsentativ für das gesamte Gründungsgeschehen in Deutschland sind. Betrachtet man die Fördermittelzusagen der DtA an reine Gründungsvorhaben (ohne Festigungszusagen), so ergibt sich folgendes Bild:

Tab. 2: Fördermittelzusagen der DtA an reine Gründungsvorhaben

	1996	1997	1998
Von der Deutschen Ausgleichsbank geförderte Umweltschutzgründer insgesamt	160	161	211

Quelle: Deutsche Ausgleichsbank (1999)

Hierdurch wird deutlich, daß es keinen starken Anstieg der Gründerzahl gegeben hat. Positiv fällt aber die Entwicklung von 1997 zu 1998 auf. Außerdem konnten die gegründeten Unternehmen aus dem Umweltschutz in den ersten Jahren offenbar in hohem Maße mit finanzieller Förderung (Festigungszusagen) durch die Bundesregierung rechnen.

3 In diesen Zahlen sind aus Gründen der Vergleichbarkeit die Fördermittelzusagen aus dem Bereich „Existenzgründung und Festigung“ allgemein sowie speziell im Förderbereich Umweltschutz der DtA beinhaltet.

3. Unternehmensgründer und Arbeitnehmer im Umweltschutz⁴

Diesem Kapitel liegt eine qualitative Pilotstudie zugrunde mit dem Ziel, einen Einblick in den Entwicklungsprozeß von Gründern im Ökologiebereich zu gewinnen und die theoriegeleiteten Aussagen der Kapitel 1 und 2 mit ersten Daten aus der Empirie zu überprüfen. Die Auswahl der an der Befragung teilnehmenden Unternehmen entspricht einer Zufallsselektion innerhalb einer vorher definierten Zielgruppe, ist aber in keinem Falle als repräsentativer Querschnitt ökologisch orientierter Unternehmen anzusehen. Dennoch ermöglicht die Auswertung der Daten eine Identifikation von Problemfeldern als Vorbereitung für weitere vertiefende Forschungsarbeiten. Zudem erlaubt sie nachvollziehbare qualitative Aussagen zu den Arbeitsverhältnissen innerhalb der Zielgruppe.

Zunächst beschäftigt sich dieses Kapitel mit der Frage, welche *Merkmale* die Gründer und Arbeitnehmer in ökologisch orientierten Betrieben kennzeichnen. Welche Erwartungen und Einstellungen sind bei Gründern und Arbeitnehmern der Zielgruppe erkennbar? Sind die Krisen aus dem Phasenmodell bei Greiner auch handlungsleitend für Gründer im Umweltschutz? Welche Kompetenz- und Erfolgsindikatoren sind während der Gründungsaktivitäten innerhalb der Stichprobe zu erkennen? Gibt es ein spezielles „Öko-Gründer“- oder ein „Öko-Arbeitnehmer“-Profil? Wie sind die Beschäftigungsverhältnisse in jungen ökologisch orientierten Unternehmen ausgestaltet?

3.1 Methode und Struktur der Interviews

Die zu befragenden Unternehmen wurden nach folgenden Kriterien ermittelt:

- Das Unternehmen ist in Berlin oder in einem Umkreis von ca. 50 km ansässig und beschäftigt mindestens fünf Mitarbeiter.
- Es besteht seit mindestens zwei und längstens seit fünf Jahren.
- Unternehmenszweck, Ziel oder deren organisatorische Zielerreichung haben einen ökologischen Hintergrund.
- Sie sollten dem Sektor des integrierten Umweltschutzes zugeordnet werden, arbeiten also nicht am Ende der Wertschöpfungskette als „Müllbeseitiger“.
- Die Unternehmen lassen sich jeweils einem oder mehreren der sieben Leitbilder aus der Wuppertal Studie „Zukunftsfähiges Deutschland“ zuordnen.

Datenerhebung mit Fragebögen: Innerhalb der o. g. Kriterien entspricht das Verfahren einer zufälligen Selektion. Es wurden sieben Unternehmensgründer mit Hilfe strukturierter Fragebögen befragt, zwei Gründer aus dieser Gruppe wurden zusätzlich per-

4 Dieses Kapitel wurde unter Mitwirkung von Dipl.-Vw. Frank Iffert erstellt.

sönlich interviewt. Die Fragen an die Gründer zielten auf die Gründungsmotivation, die Entwicklungsdynamik und eventuelle „Krisen“, auf die vertraglichen Regelungen der Beschäftigtenverhältnisse sowie deren Vergütung. Auch Teambildung, Führungsstil und Erfolgsfaktoren wurden abgefragt.

Die Befragung der Arbeitnehmer erfolgte in den gleichen Betrieben, die auch der Gründerbefragung zugrunde lagen. Insgesamt nahmen 13 Arbeitnehmer aus sechs Betrieben teil, wobei den Arbeitgebern die Auswahl der teilnehmenden Mitarbeiter frei überlassen wurde. Den Mitarbeitern war bewußt, an einer Pilotstudie mit gewerkschaftlichem Hintergrund teilzunehmen.

Charakter der Unternehmen: Die ausgewählten Unternehmen kommen aus den Branchen Produktion, Handel, Verkehr, Dienstleistung und Handwerk. Sie entwickeln und vertreiben Produkte aus Hanf oder recyceltem Kunststoff,⁵ haben ein Filialsystem für ökologische Lebensmittel aufgebaut, betreiben ein innerstädtisches Fahrradtaxi oder sind im Bereich der Solartechnologie aktiv. Für diese Studie wurden die Daten aus der Arbeitnehmer- wie auch der Gründerbefragung aufgrund der kleinen Grundgesamtheit anonym ausgewertet.

Zur Auswertung der Interviews: Die Gründerinterviews sind strukturiert, so daß die Gesprächs- und Beobachtungsdaten inhaltlich direkt miteinander verglichen werden und mit den Antworten in den Fragebögen abgeglichen werden können. Die Kernaussagen zu den vorgegebenen Fragen wurden extrahiert und einander gegenübergestellt. Charakteristische übereinstimmende Faktoren und auffällige Unterscheidungsmerkmale aus den Beiträgen der Interviewpartner werden herausgearbeitet. Voneinander abweichenden Merkmalen sollen Persönlichkeits-, Qualifikations-, Motivations- oder Verhaltensmuster zugeordnet werden, um so ein erstes Gründerprofil zu erstellen. Zu beachten ist dabei allerdings, daß Gründerprofile sich immer nur auf die jeweils zugrunde liegende Grundgesamtheit beziehen.

Der Arbeitnehmerfragebogen ist in einen Teil A, der die Arbeitszufriedenheit erfaßt, und einen Teil B, der auf die qualitativen Beschäftigungsdimensionen ausgerichtet ist, unterteilt. Zu den qualitativen Beschäftigungsdimensionen zählen z. B. Art der Tätigkeiten, Qualifikation, Vergütung, Verträge, Stressoren am Arbeitsplatz, Fort- und Weiterbildung sowie Beteiligungsmöglichkeiten.

Zur Auswertung der Arbeitnehmerfragebögen: Der Arbeitnehmerfragebogen Teil A wurde in 15 Dimensionen nach einem vorher festgelegten Schlüssel ausgepunktet, die erreichte Punktschme eines Arbeitnehmers einer von fünf Zufriedenheitskategorien zugeordnet. Der Test und die Abgrenzung der Kategorien lehnt sich an eine vom Geva-Institut (BIZZ 1998) erhobene Umfrage unter 12.600 Angestellten an. Die Ergebnisse dieser Umfrage dienen bei der Einteilung der Zufriedenheitskategorien als Referenzgrößen. Die Antworten des Arbeitnehmerfragebogens Teil B wurden ausge-

5 Das Unternehmen entwickelt Outdoor-Keidung aus recyceltem Kunststoff, ist aber kein Recyclingunternehmen. Da auch weniger ökologisch wünschenswerte Stoffe zur Verfügung stehen, kann das Unternehmen aufgrund der bewußten pro-ökologischen Strategie dem integrierten Umweltschutz zugerechnet werden.

zählt und ebenfalls in Auffälligkeitsstufen von 1-3 zugeordnet, diese daraufhin interpretiert.

Probleme und Bemerkungen zur Untersuchung: Die Auskunftsbereitschaft auf seiten der Gründer erfolgreicher Unternehmen mit hoher Beschäftigtenanzahl fiel überraschend gering aus, so daß nur zwei ausführliche qualitative Interviews vorliegen. Auch waren weniger Arbeitnehmer als erwartet bereit, die Fragebögen auszufüllen. Dennoch haben sich die Interviews als wichtige und ergiebige Datenquelle erwiesen, da viele Aspekte des Gründungsgeschehens wie auch die Alltagsproblematik sehr gut von den Gründern skizziert werden konnten.

Kurzüberblick zum weiteren Vorgehen: Der Abschnitt 3.2 führt die gewonnenen Daten aus den beiden Interviews und den Gründerfragebögen zu einem Persönlichkeitsprofil zusammen. Aus signifikanten Einstellungs- und Verhaltensauffälligkeiten der Unternehmensgründer werden erste Prognosemerkmale für einen erfolgreichen Gründungsverlauf versucht.

Im Abschnitt 3.3 „Arbeitnehmer im Umweltgründerbereich“ werden zunächst die Begriffe „Arbeitszufriedenheit“ und „Stressoren“ erläutert, dann die Ergebnisse des Arbeitnehmerfragebogens Teil A ausgewertet. Im nächsten Schritt wird mit Hilfe der Daten des Fragebogens Teil B ein vertiefendes Bild der Ansprüche der Arbeitnehmer gezeichnet. Weitere Daten aus dem Arbeitnehmerfragebogen Teil B werden zur Beschreibung der realen Ausgestaltung der Arbeitsplätze herangezogen.

3.2 Unternehmensgründer im Umweltschutz

Die Literatur auf dem Gebiet des Entrepreneurships betont immer wieder die große Bedeutung der Unternehmerperson als Schlüssel zum Verständnis erfolgreichen, innovativen unternehmerischen Handelns: „Der Gründer vereinigt in sich die Person des strategischen Planers mit der Person des Durchsetzers und der Person des Vollziehenden in einem zumeist wenig arbeitsteiligen System. Die Eigenschaften des Gründers sind durch die Personalunion zumindest in der Anfangsphase gleichzusetzen mit den Eigenschaften – den Stärken und Schwächen – der Gründungsunternehmung“ (Szyperski/Nathusius 1977, S. 35f.). Es sei aber noch einmal darauf hingewiesen, daß sich Merkmale nicht verallgemeinern lassen und sich Unternehmerprofile damit immer nur auf die zugrunde liegende Grundgesamtheit beziehen können.

3.2.1 Persönliche Merkmale

Die Auswertung der Fragebögen bestätigt zunächst die große Bedeutung des Unabhängigkeitsstrebens der Gründer (fünf von sieben nannten diesen Grund als Motivator bei der Gründung). Auf Platz 2 stehen der ökologische und der ideelle Anspruch mit jeweils vier Nennungen gleichauf. Alle Gründer waren vor der Gründung zumindest privat ökologisch aktiv und politisch interessiert bzw. im weiteren Sinn auch engagiert (taz-Aufbau/Sozialarbeit/Politologie). Die interviewten Gründer kommen meist nicht aus geregelter, festen Arbeitsverhältnissen (sog. Normalarbeitsverhältnis-

sen) und bringen unterschiedlichste (frei-)berufliche Erfahrungen mit, was ihr Unabhängigkeitsstreben und die immer wieder hohe Leistungsbereitschaft unterstreicht.

Sie verfügen über eine abgeschlossene akademische Ausbildung. Ihr Lebensweg läßt bewußt entschiedene Brüche erkennen, an denen sie aus der Analyse ihrer Erfahrungen und ihrer Lebenssituation konsequent Schnitte gesetzt haben (A: „Ich hatte die Nase voll von Institutionen ...“; B: „... ich habe schon viele Sachen in der Vergangenheit gemacht.“). Ein solche Berufslaufbahn zeigt die hohe Bereitschaft, mit den damit verbundenen Risiken umzugehen, und demonstriert auch das Selbstbewußtsein und das Gefühl, die berufliche Situation unter Kontrolle zu haben und aktiv gestalten zu können.

Überraschenderweise hatte keiner der Gründer das Gefühl, Vorurteile gegen den Unternehmerstatus überwinden zu müssen. Sie betrachten den Schritt ins Unternehmertum eher spielerisch, als Chance, die eigenen Ziele selbstbestimmt zu realisieren. In ihren beruflichen Aktivitäten sind sie individualistisch orientiert und sehen Arbeit nicht nur als Broterwerb, sondern als Spaß mit Freunden (B: „... mit denen könnte mir das Spaß machen ...“) und als Teil ihres sozialen Umfeldes (A: „... wir waren am Anfang ein gleichberechtigtes Team ...“). Hier stimmen die Aussagen auffällig mit der von Schumpeter (1993, S. 138) beschriebenen „Lust des Unternehmers am Erfolghaben“ überein. Überhaupt ist der sportliche Wettkampf als Veranschaulichung des unternehmerischen Prozesses (des Entrepreneurship) sehr geeignet, um zu verstehen, wie und woher Unternehmensgründer ihre Kraft für das Unternehmen nehmen.

Die Gründer der Stichprobe suchen aktiv Gespräche und Gesprächspartner, sind begeisterungsfähig und offen für neue Sicht- und Arbeitsweisen und pflegen ein gestalterisch kreatives Umfeld. Aber auch der Zufall spielt eine Rolle (A: „... per Zufall habe ich dann (...) von der Idee erfahren“ oder B: „... ich bin zu dieser Firma wie die Jungfrau zum Kinde gekommen“). Kommunikationsfähigkeit, Flexibilität und die Offenheit für Zufälle gehören also ebenfalls zu den Merkmalen der betrachteten Gründer. Außerdem zeichnen sie sich durch ihre Empfänglichkeit für Anregungen von Dritten aus, die sie dann entschieden umsetzen (A: „... das machen wir ...“ oder B: „... bei der fünften Anfrage habe ich mir überlegt, ok, laß uns doch ein Service machen ...“). Die Ideen entwickelten sich aus privatem Engagement und persönlichen Interessen, die aktiv und konsequent verfolgt wurden. Damit kombinieren diese Gründer die beiden Ausgangspunkte des unternehmerischen Prozesses: die interne Motivation und das Entdecken von unternehmerischen Chancen durch Lesen der Marktsignale.

Die befragten Unternehmer beschreiben ihre anfängliche Einstellung zur Unternehmensgründung als eine euphorische, ja sogar naive Grundhaltung, die sie rückblickend belächeln, aber als eine wichtige, zunächst förderliche Einstellung betrachten. Beide hatten zu Beginn Ihrer Unternehmung Lücken auf der kaufmännischen Seite, die sie durch Qualifizierungsmaßnahmen und schnelles Hinzuziehen externer Berater (B: „... wir haben uns gleich professionelle Steuerberater an Bord geholt“) oder qualifizierter Mitarbeiter (A: „... wir haben recht schnell, schon nach zwei Monaten, Fachleute, FachverkäuferInnen eingestellt“) überwunden und rasch ausgeglichen haben.

Natürlich sind auch die Unternehmerpersönlichkeiten im Umweltschutz von Gemeinsamkeiten und unterscheidenden Merkmale geprägt. Ein Unterscheidungsmerkmal kommt in der Antwort auf die Frage nach dem idealistisch-politischen Hintergrund der Geschäftsidee zum Ausdruck. Gründer A antwortet auf diese Frage *pragmatisch* und gibt eine verkaufsorientierte, betriebswirtschaftliche Antwort „Wir bieten ein sehr gutes Angebot zu erschwinglichen Preisen“; Gründer B hingegen antwortet *idealistisch* mit „... grün werden oder sterben“.

Die Stärken des Idealisten B liegen im Kreativen, im Erschaffen und Besetzen eines neuen Geschäftsfeldes, wohingegen ein realistischer Pragmatiker wie A gute Voraussetzungen hat, ein neues Geschäftsfeld zu variieren und auszubauen. Aber gerade die Stärke von B ist Voraussetzung, um „Ungewöhnliches“, um Neues, um soziale Innovationen durchzusetzen. Im unternehmerischen Prozeß kommt es nach diesen Erkenntnissen darauf an, zunächst mit einer gewissen idealistischen, fast dogmatischen Einstellung ein besseres Produkt zu realisieren, Märkte zu verändern, gegen das Bestehende zu kämpfen. Faltn beschreibt dies wie folgt: „Ein junger Mensch, der gesellschaftliche Problemlagen erkennt, sie aufgreifen und ihnen praktisch etwas entgegenzusetzen will, ist ein Stück mit einem Künstler vergleichbar. Wie in der Kunst erfordert eine innovative Leistung nicht selten die Besessenheit von einer Idee. Und wie der Künstler, der einen eigenen Stil in die Welt setzen will, hat auch ein Entrepreneur, der eine neue Idee durchsetzen will, oft eine Phase sozialer Zurückweisung durchzustehen“ (Faltn 1998, S. 8).⁶

Die Gründer unterscheiden sich offensichtlich auch in ihrer Lernfähigkeit. Gründer A verhält sich *selbstreflexiv* und sucht die Ursachen und deren Ansätze zur Behebung bei sich, wohingegen Gründer B im Interview Problemursachen auf externe Faktoren *projiziert* und nicht mit sich selbst in Verbindung bringt. Gründer A ist seinen Aussagen gemäß ökonomisch *erfolgreich*, wohingegen Gründer B seine gesetzten *Ziele nicht erreicht* hat.

Die Fähigkeit, dieses Verhalten variabel zu gestalten und sich dann den betriebswirtschaftlichen Maßstäben anzunähern, führt schließlich zu einer größeren Akzeptanz, sei es im Umgang mit den Mitarbeitern, Kunden oder Geschäftspartnern, und damit langfristig zu ökonomischem Erfolg. Scheinbar unüberwindbare persönliche Hürden werden verringert und die Chance, Problemlösungen zu generieren, erhöht. Eine selbstreflexive Analyse erkannter Fehler ermöglicht einen unmittelbaren Lösungsansatz. Werden Fehlerursachen hingegen auf externe Faktoren projiziert, verhindert das eine schnell umzusetzende Fehlerkorrektur. Natürlich dürfen „externe Faktoren“ mittelfristig nicht vernachlässigt werden, aber es kommt eben auf die Fehlerattribution an, aus der sich der persönliche Handlungsbedarf ergibt.

6 Taugt die Idee nicht viel oder ist sie nicht ausgereift, dann helfen auch die Förderprogramme nicht, die jetzt allorten angeboten werden. Im Gegenteil – es könnte auch so sein, daß sie ablenken, daß man versucht, ins Förderprogramm zu passen, statt eine „auf einen selbst geschneiderte Idee“ zu erarbeiten. Es würde daher nicht überraschen, wenn nach dem Gründungsrauschen – nicht ganz im Sinne der Förderprogramme – ein Pleiterauschen einsetzte. Immerhin sind schon jetzt mehr als die Hälfte aller Neugründungen nach Ablauf von fünf Jahren nicht mehr existent.

3.2.2 Führungsstil, Entwicklungsverläufe und Krisen

Gegründet wurde in der Stichprobe ausschließlich im Team von zumeist zwei bis vier Personen, die sich zuvor schon gut kannten. Auch bei der weiteren Rekrutierung der Mitarbeiter verließen sich die Gründer mehrheitlich auf einen engen Kreis aus Freunden und Bekannten oder Empfehlungen von Mitarbeitern. Sie setzen bei ihren Mitarbeitern auf Eigenverantwortlichkeit, Zuverlässigkeit, Ehrlichkeit sowie gute Kommunikations- und Teamfähigkeit. Er/Sie sollte hoch motiviert sein, kreativ und flexibel. Die fachliche Qualifikation wird vorausgesetzt, denn als Arbeitgeber geben die Unternehmensgründer im Umweltschutz für Qualifizierungsmaßnahmen der Mitarbeiter eher wenig aus.

Ihren Führungsstil bezeichnen die Gründer als kooperativ mit einem Hang zur Selbstorganisation. Mitarbeiterführung hat für die Gründer zu Beginn der Unternehmung keine ausgeprägte Priorität. So überrascht es nicht, daß sich der Wandel vom anfänglich kollektivartigen zum – unterschiedlich stark ausgeprägten – hierarchischen Führungsstil nicht ohne Probleme vollzieht: A: „... wir sind jetzt einfach deutlich mehr diejenigen – äh – die Chefs so ...“ B: „Ich bevorzuge einen kooperativen Führungsstil, aber die Mitarbeiter wollen Autorität“.

Innerhalb der ersten drei Gründungsjahre stellte sich bei fünf von sieben Unternehmen eine erste „Krise“ ein. Ein Unternehmen mußte die Vermarktungsstrategie wechseln und eine eigene Produktion organisieren, was durch Outsourcing⁷ gelang. Zwar war der notwendige Strategiewechsel mit zwei Krisen verbunden, die jedoch bewältigt wurden, und das Unternehmen ist aus den Krisen heute mit positiven Wachstumschancen hervorgegangen. Die meisten Gründer sehen Krisen und Fehler als eine Chance, Erfahrungen zu machen und aus ihnen zu lernen. Übereinstimmend zu beobachten ist auch der Drang und die Bemühungen, aus der „Öko-Nische“ in den Mainstream, den ganz normalen Markt, hinein zu gelangen.

Die Unternehmen, das eine noch während der Gründung, das andere in den ersten Jahren, bauten ein Netz von Kooperationspartnern auf, was ihnen eine einfachere Finanzierung und größere Umsatzsteigerungen ermöglicht. Dabei fungieren sie auch als Katalysator ihrer Idee und leisten wichtige Aufbau- und unterstützende Arbeit beim Schritt anderer in die Selbständigkeit. Außerdem wird mit diesem Konzept die eigene Geschäftseinheit klein gehalten. Die dann selbständigen Partner werden ohne unmittelbare Führungsprobleme an das Unternehmen gebunden. Damit vernetzen sie sich innerhalb der jungen Branche und schaffen eine starke Ausgangsposition. Sie bleiben ihren eigenen individualistisch orientierten Ansprüchen treu.

7 Außerdem sei auf eine Besonderheit eingegangen, die mit dem kostensparenden Aufbau des eigenen Unternehmens durch konsequentes Outsourcing verbunden ist. Ein Gründungsunternehmen, das alle auslagerungsfähigen Tätigkeiten von selbständigen Unternehmen oder Freiberuflern erbringen läßt, um möglichst lange frei von Fixkosten zu bleiben, steht vor großen Problemen, da es häufig nicht in die öffentlichen Förderprogramme aufgenommen wird, weil es scheinbar keine Arbeitsplätze schafft. Dieser Problematik sehen sich nicht nur Umweltschutzgründer gegenüber.

Diese Aussagen zeigen, daß auch die Gründer im Umweltschutz nach zwei bis drei Jahren die im Wachstumsmodell von Greiner beschriebenen Pionier-, Autonomie- und Kontrollkrisen erreichen und zu bewältigen haben.

3.2.3 Zwischenbilanz

Als Ergebnis kann festgehalten werden, daß sich der Gründer im Umweltschutz nicht entscheidend von anderen Gründern unterscheidet. Unabhängigkeitsstreben ist auch für ihn der primäre Motivator. Zu den Verhaltensmerkmalen im Verlauf der Unternehmensentwicklung kann man zusammenfassend sagen, daß zu Beginn einer ökologisch orientierten Unternehmensgründung ein hohes Maß an Idealismus, Euphorie und Durchhaltevermögen der Gründer notwendig ist, um die Basis eines erfolgreichen Unternehmens zu erarbeiten. Im Verlauf der Geschäftstätigkeit aber zahlen sich Verhaltensvariabilität, eine selbstkritische Analyse begangener Fehler und pragmatische Produkt- und Kundennutzenorientierung aus. Ein zu starkes Maß an Idealismus oder politischem Dogmatismus scheint den angestrebten Erfolg zu behindern. In bezug auf den Führungsstil dominiert zwar der kooperative Stil, jedoch müssen die Gründer um des Überlebens willen lernen, sich auch autoritär verhalten zu können, wo es der betriebliche Prozeß und die Struktur der Mitarbeiter erfordert.

Selbstverständlich ist die Datendecke von nur sieben Gründerinterviews zu gering, als daß man daraus allgemeingültige Aussagen ableiten könnte; Hinweise auf mögliche Erfolgsfaktoren erhält man jedoch durch die Kombination mit den in Kapitel 2 eingeführten theoretischen Grundlagen. So scheint eine zu starke idealistische oder politische Orientierung den Handlungsspielraum und die Lernfähigkeit des Gründers einzuschränken. Bestimmte Handlungsoptionen stehen nicht zur Verfügung, werden nicht in Betracht gezogen. Eine pragmatische Orientierung z. B. im Dienste des Kundennutzens bietet da ein sehr viel breiteres Handlungsspektrum.

3.3 Arbeitnehmer im Umweltschutz

Nach den Gründern werden nun die Ergebnisse der Arbeitnehmerbefragung vorgestellt. Der Fokus lag auf der Zufriedenheit mit den vorgefundenen Arbeitsbedingungen.

3.3.1 Qualitative Betrachtung der Zufriedenheitsdimensionen

Die Beurteilung der individuellen Arbeitszufriedenheit kann als Ergebnis einer subjektiven Soll-Ist-Analyse angesehen werden (zur Arbeitszufriedenheit vgl. Locke 1976, S. 1304ff.; zur Soll-Ist-Analyse vgl. Gebert/von Rosenstiel 1992, S. 71ff.). Die befragten Arbeitnehmer klärten für sich die Frage „Wie könnte es sein, wie wünsche ich es mir, wie habe ich mir etwas vorgestellt?“ und vergleichen Wunsch und Realität. In der hier untersuchten Stichprobe klärt der nach seiner Zufriedenheit am Arbeitsplatz Befragte, welche Ansprüche er an seine Arbeit hat und welche Arbeitsumstände er in der Realität vorfindet.

Ist ein Arbeitnehmer zufrieden, bedeutet es, daß die Arbeitsansprüche und die vorgefundene Arbeitsrealität einander entsprechen und vice versa. Unzufriedenheit kann er beheben, indem er

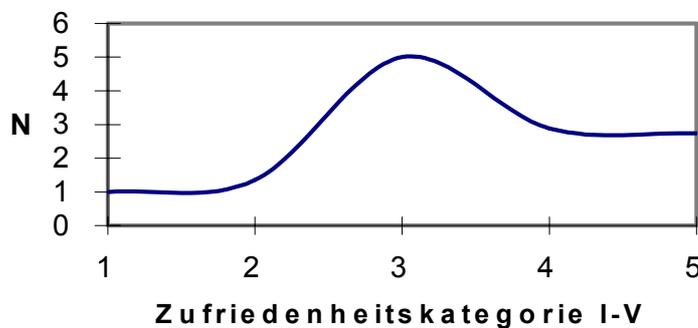
- a) seine Ansprüche senkt oder
- b) versucht, aktiv seine Arbeitsrealität zu verändern.

Dazu benötigt er das notwendige Wissen und die Möglichkeiten, Einfluß auf die Arbeitsplatzsituation zu nehmen.

Gestresst ist der Arbeitnehmer, wenn er im Rahmen seiner Tätigkeiten keine Situationskontrolle hat, d. h. ihm fehlen Mittel, Möglichkeiten oder Informationen, um in der jeweiligen Situation den Anforderungen oder den eigenen Ansprüchen gerecht zu werden. Das macht den Arbeitnehmer unzufrieden. Die Faktoren, die eine fehlende Situationskontrolle erzeugen, werden Stressoren genannt.

Die Auswertung des Arbeitnehmerfragebogens Teil A (N = Zahl der Nennungen, insgesamt 13 Teilnehmer aus sechs verschiedenen Unternehmen im Umweltschutz) zeigt über die fünf Zufriedenheitskategorien hinweg eine annähernd normalverteilte subjektiv empfundene Zufriedenheit der Arbeitnehmer in ökologisch orientierten Betrieben. Es herrscht ein leichtes Ungleichgewicht in Richtung mäßiger Zufriedenheit, was in Abbildung 6 gut zu erkennen ist.

Abb. 6: Zufriedenheit der Arbeitnehmer in Unternehmen des integrierten Umweltschutzes in Kategorien



Kategorie 1 = unzufrieden; 2 = mäßig zufrieden, 3 = so ganz zufrieden, 4 = sehr zufrieden, 5 = überaus zufrieden

Innerhalb der 15 Zufriedenheitsdimensionen steht die „Qualität der Arbeit“ für die Befragten ganz oben. Auch die „Kollegen“, das „Betriebsklima“ und die „Möglichkeiten zum Engagement“ sind für die Interviewten wichtige Faktoren, die sie mit ihrer Tätigkeit zufrieden machen.

Anders sind die Kriterien „Fähigkeiten einbringen zu können“ und „angemessenen Vergütung“ zu betrachten. Diese Dimensionen liegen im Mittelfeld der betrachteten Zufriedenheitsdimensionen. Die Arbeitnehmer wollen, können aber nicht mehr von sich einbringen, als sie dies bisher tun. Was die Bezahlung angeht, so steht für viele dieser Aspekt nicht im Vordergrund, denn sie fühlen sich angemessen vergütet oder

sehen Geld nicht im Vordergrund. Unzufrieden sind die Befragten ganz besonders mit der innerbetrieblichen Information und der Arbeitsorganisation.

Auch mangelnde Arbeitsplatzsicherheit und zu geringe Weiterbildungsmöglichkeiten belasten die Arbeitnehmer. Unzureichende Bemühungen bei der Fort- und Weiterbildung wurden ja bereits in den Fragebögen der Gründer offengelegt und bestätigt sich auch hier.

3.3.2 Art der Tätigkeiten und Arbeitszufriedenheit

Werden die Art der Tätigkeiten und die Arbeitszufriedenheit einander gegenübergestellt, fällt auf, daß insbesondere Arbeitnehmer, die einfache, operative Aufgaben erledigen oder sich noch in der Ausbildung befinden, weniger zufrieden sind als solche mit hoher Eigenverantwortlichkeit, weitgehenden Entscheidungsbefugnissen und Gestaltungsmöglichkeiten, was strategische und konzeptionelle Ausgestaltung ihrer Arbeit angeht. Sie fühlen sich sehr oder überaus zufrieden. Diese Beobachtung läßt sich plausibel damit erklären, daß Arbeitnehmer mit höheren Gestaltungsmöglichkeiten und -befugnissen weit mehr Situationskontrolle haben und Stressoren aktiver begegnen können als Arbeitnehmer mit weisungsgebundenen Routineaufgaben.

Etwa die Hälfte der Befragten geben als ausschlaggebendes Kriterium für ihre Entscheidung, in einem ökologisch orientierten Unternehmen zu arbeiten, rein materielle, existenzsichernde Gründe an wie „ohne Lohn kein Brot“, „gesicherte Existenz“, „eine Ausbildung bekommen“ oder „erstes akzeptables Angebot“.

Die andere Hälfte legt gesteigerten Wert auf „Entfaltungsmöglichkeiten in einem innovativen Unternehmen“, folgt dem „Wunsch-Job“ oder sucht Herausforderungen in einem „ungewöhnlichen Unternehmen“, will „Trends mitbestimmen“ und folgt „politisch-persönlichem Interesse“.

70% bezeichnen ihren Lebensstil als ökologisch orientiert. Die meisten sind oder waren aber außerhalb ihres Berufs nicht umweltpolitisch engagiert. Die Arbeitnehmer fühlen sich über die ökologischen Aspekte und Ansätze der Unternehmen überwiegend ausreichend informiert und betrachten die gegenseitige Anregung der beruflichen Tätigkeit und ihres Privatlebens als positiv. Die Arbeitnehmer wollen sich persönlich in einem Aufgabenbereich einbringen, der mit ihrem Leben zu tun hat. Dort wollen sie mit ihren Interessen und Fähigkeiten Einfluß nehmen.

90% aller Arbeitnehmer halten sowohl qualifikatorische als auch persönliche Merkmale in ihrer Tätigkeit für wichtig. Allerdings halten sich ebenso 90% für angemessen qualifiziert. Die Ansprüche der befragten Arbeitnehmer entsprechen einer gesunden Mischung aus Existenzsicherung und persönlich-individuellen Ansprüchen. Der Arbeitsplatz soll zukunftsorientiert, persönlich bereichernd und in der inhaltlichen Ausrichtung dem eigenen ökologisch orientierten Lebensstil angenähert sein.

3.3.3 Ausgestaltung der Arbeitsplätze

Verträge: Die Vertragsbeziehungen in den betrachteten ökologisch orientierten Unternehmen weisen ein breites Spektrum auf. Von festen und befristeten Arbeitsver-

trägen über Maßnahmen des zweiten Arbeitsmarktes, freie Mitarbeit oder Aushilfen und Praktikanten bis hin zu Auszubildenden waren nach Angaben der Gründer alle Vertragsbeziehungen in den Unternehmen vorhanden.

Stellenbeschreibungen innerhalb der Verträge sind nur teilweise üblich. Wenn sie aber Vertragsinhalt sind, werden die Stellenbeschreibungen auch eingehalten. Üblicher sind mündliche Vereinbarungen über die Inhalte der Arbeitsaufgabe von Fall zu Fall, innerhalb des Arbeitsprozesses. Oftmals sind solche Absprachen aber nicht umfassend genug („... sich widersprechende Aussagen unter Zeitdruck“). Die Arbeitnehmerfragebögen der Umfrage wurden zu 95% von Mitarbeitern mit festen Arbeitsverträgen bearbeitet. Diese machen aber nur etwa 60% der in den betrachteten Unternehmen Beschäftigten aus.

Löhne: Die Löhne in den Unternehmen der Stichprobe werden überwiegend frei von tariflichen Vorgaben ausgehandelt. Bewährt sich der Mitarbeiter „on the job“ und bearbeitet das Aufgabengebiet zufriedenstellend, dann steht ihm mit der Zeit eine übertarifliche Entlohnung in Aussicht. Weiter werden die Lohnhöhen nach dem zeitlichen Engagement (insbesondere bei Aushilfskräften) und dem Umfang der mit der Tätigkeit übernommenen Verantwortung ausgerichtet. Leistungsorientierte Prämien sind durchaus üblich. Auch erfolgsorientierte Entlohnungsformen werden genannt.

Ausschlaggebend bei der Höhe der Löhne sind die dem Unternehmen zur Verfügung stehenden finanziellen Möglichkeiten. Diese sind in der Startphase oft sehr begrenzt, so daß größere Lohndifferenzierungen in diesen Fällen nicht möglich sind. Das Qualifikationsniveau fließt nur in einem untergeordneten Maß in die Lohnhöhe mit ein. Qualifikation wird als selbstverständlich vorausgesetzt. Einheitslöhne kommen in der Stichprobe aber nur ganz zu Beginn eines jungen ökologisch orientierten Unternehmens vor, können sich aber nicht durchsetzen.

Ausstattung der Arbeitsplätze: Die Arbeitsplätze der Arbeitnehmer sind den Arbeitsanforderungen entsprechend gut ausgestattet. Besonders die technische Ausstattung ist makellos. Wenn es Beanstandungen gibt, betreffen sie die räumlichen Begebenheiten. Vereinzelt werden Bedenken bezüglich der Sicherheitsvorkehrungen geäußert. Bestehende Arbeitsschutzbestimmungen werden eingehalten.

Beschäftigungsdauer und -stabilität: Beschäftigte der ersten Stunde sind im fünften Gründungsjahr nur noch wenige anzutreffen. Zu Beginn einer Gründung ist die Fluktuation als hoch anzusehen. Drei Viertel der Arbeitnehmer, die sich im Verlauf der Geschäftsentwicklung mit festen Arbeitsverträgen etablieren, haben dann aber auch eine mittel- bis längerfristige Orientierung. Über die Kontinuität der Arbeitsplätze, die nicht mit festen Verträgen ausgestattet sind, kann wegen der Zusammensetzung der befragten Arbeitnehmer (95% feste Verträge) keine Aussage getroffen werden. Nach den vorliegenden Ergebnissen liegt aber die Vermutung nahe, daß sich mit der Zeit ein stabiles Kernteam um den Gründer herausbildet, das immer wieder neu von wechselnden Arbeitnehmern mit verschiedenem Status ergänzt wird.

Arbeitszeit: Über die Gestaltungsmöglichkeiten der Arbeitszeit können aus den vorliegenden Daten keine vertiefenden Erkenntnisse abgeleitet werden. Ein besonderes Bedürfnis, die Arbeitszeiten selbst oder stärker variabel zu gestalten, wird von den

Arbeitnehmern nicht geäußert. Besondere Arbeitszeitregelungen sind in der Stichprobe kein Thema der Probanden. Über die Gründe kann an dieser Stelle nur spekuliert werden. So sind in kleinen Unternehmen zwar einerseits die Spielräume aufgrund der geringen Personaldecke geringer als in Großunternehmen, andererseits besteht durch den hohen persönlichen Kontakt auch die Möglichkeit, stärker auf spezifische Wünsche des einzelnen Arbeitnehmers einzugehen.

Möglichkeiten der Beteiligung: 95% der Befragten gaben an, Anregungen generell in vielen erdenklichen Formen und Arten einbringen zu können. Die Möglichkeiten, diese einzubringen, beginnen mit einfachem „Gedanken- und Erfahrungsaustausch“, vollziehen sich über „Vorschläge“ in „Diskussionen und Gesprächen“ und führen bis hin zu konkreten „Arbeitsbesprechungen“. Eine klare Struktur gibt es dafür jedoch nicht. Die Arbeitnehmer können „schriftlich, mündlich, nach Vereinbarung und sofort“, im Grunde also „in jeder Form“, ihre Vorstellungen äußern. Offensichtlich tragen die geäußerten Anregungen nicht dazu bei, die unbefriedigende Arbeitssituation zu verbessern. Die Befragten bleiben, obgleich sie Vorschläge zur Veränderung liefern, unzufrieden, weil die Arbeitssituation nicht verändert wird. Ihre Anregungen verlaufen unstrukturiert im Sande, weil sie nicht konsequent angenommen und verarbeitet werden.

Stressoren am Arbeitsplatz: Etwa die Hälfte der befragten Arbeitnehmer sehen sich Stressoren ausgesetzt. „Termindruck“ wird am häufigsten genannt und ist ein leicht nachvollziehbarer Belastungsfaktor. Sehr hoher Arbeitsaufwand in periodischen Spitzen und wenig zeitlicher Spielraum ist üblich. Dazu kommt, daß das Arbeitsspektrum relativ breit ist („zu viele verschiedene Aufgaben“) und sich noch keine routinierte Struktur herausgebildet hat. Das führt auch dazu, daß der Arbeitnehmer immer wieder in Randbereiche gerät, was für ihn gleichzeitig Chance (etwas neues zu lernen) und Risiko (sich in eine ungewisse Situation zu begeben) bedeutet. In jedem Falle bedarf es eines hohen Maßes an mentaler Flexibilität, eines guten Überblicks und breitbandiger Herangehensweisen. Umfassende Information und übersichtliche Strukturen sind Voraussetzung.

Über all dem werden „hochgesteckte eigene Ziele“ und ein „hoher Erwartungsdruck“ geäußert. Spannend wird es bei den Merkmalen „unklare Aufgabenstellung“, „unklare Arbeitsplatzbeschreibung“ oder reinen „Informationsdefiziten“. Hier sehen sich die Arbeitnehmer in unübersichtlichen Situationen, in denen eindeutige Aufgabenbeschreibungen fehlen. Sie fühlen sich den an sie gestellten Erwartungen nicht gewachsen und können ihren Ansprüchen nicht gerecht werden.

An diesen Stellen könnte durchaus Situationskontrolle hergestellt werden. Die Mitarbeiter könnten, wie es ihr Anspruch ist, vermehrt ihre Fähigkeiten einbringen, wenn Unklarheiten und Informationsdefizite konsequenter – z. B. in regelmäßigen Teamsitzungen – geklärt und damit das verknüpfende Wissen hergestellt wird und wenn Handlungs- und Entscheidungsspielräume ausreichend definiert werden. Die nicht wünschenswerte Situation „zu vieler unterschiedlicher Aufgaben“ kann mit klareren Strukturen in eine für den Arbeitnehmer kontrollierbare Situation überführt werden. Problematisch hierbei ist jedoch die fehlende Führungserfahrung und die

häufig zu erkennende zeitlich Überforderung des Gründers, dessen Mängel sich bei dieser Arbeitnehmerbefragung offenbaren.

3.3.4 Zusammenfassung: Der „Öko-Arbeitnehmer“ im Profil

Die Arbeitnehmer der Stichprobe sind gut qualifiziert. Es sind zumeist Abiturienten mit abgeschlossener betrieblicher Ausbildung oder einer Hochschulqualifikation. Sie richten ihren privaten Lebensstil mäßig ökologisch aus. Die ökologische Ausrichtung des Unternehmens, über die sich die Mitarbeiter gut informiert fühlen, ist ebenfalls wichtig.

Die Tätigkeitsbereiche der befragten Arbeitnehmer unterscheiden sich nicht von klassischen Aufgaben in nicht ökologisch orientierten Unternehmen. Es sind die typischen Bereiche Produktion, Technik, Vertrieb, Pressearbeit etc. Die Ansprüche der Arbeitnehmer an den Arbeitsplatz sind zunächst auf Existenzsicherung, weniger konkret auf ökologische Zielsetzungen ausgerichtet. Die Erwartungen an den Arbeitsplatz basieren nicht auf vorausgegangenem Berufserfahrungen. Drei Viertel der befragten Arbeitnehmer im Ökobereich dieser Studie kommen direkt aus einer Ausbildung oder aber aus der Arbeitslosigkeit. Vorhandene Erfahrungen aus vorangegangenen Tätigkeiten in kommerziell orientierten Unternehmen lassen sich nicht eindeutig klassifizieren.

Diejenigen, die vorwiegend existenzsichernde Ansprüche an ihren Beruf artikuliert haben, empfinden im Verlauf ihrer Tätigkeit ein anregendes Wechselspiel von Beruf und Privatsphäre. Der ideelle Aspekt der Tätigkeit rückt mit der Zeit mehr in den Vordergrund. Die ökologische Komponente ihrer Tätigkeit ist den befragten Arbeitnehmern wichtig, weil sie sinnstiftend und lebensnah empfunden wird. Einen großen Teil der Erwartungen und Ansprüche richten sie auf die zwischenmenschliche Atmosphäre am Arbeitsplatz.

Die Beschäftigungsverhältnisse ergeben sich zum großen Teil aus dem nahen privaten Umfeld der Gründer oder aus Empfehlungen im Unternehmen Beschäftigter. Die Arbeitnehmer ökologisch orientierter Unternehmen sind nicht zufriedener als ihre Kollegen in klassischen Unternehmen. Die auffälligen Kritikpunkte liegen in der schlechten innerbetrieblichen Information, der Arbeitsorganisation und in mangelnder Fort- und Weiterbildung. Ideen und Anregungen konnten fast alle Arbeitnehmer einbringen, die Umsetzung aber blieb unbefriedigend. Ihre Fähigkeiten konnten Sie nur teilweise zu ihrer Zufriedenheit in das Unternehmen einfließen lassen.

Die Vertragsgestaltung bedient sich aus dem gesamten Spektrum möglicher Arbeitsverhältnisse, vom Praktikanten bis zum unbefristeten Vertrag. Im Verlauf der Geschäftstätigkeit bildet sich ein stabiles Kernteam mit festen Verträgen heraus, welches etwa 60% der Beschäftigten ausmacht. Der darüber hinausgehende 40%ige Arbeitsanteil wird von häufig wechselnden Mitarbeitern übernommen.

Die Löhne werden frei, ohne tarifliche Vorgaben verhandelt, wobei die Güte der klassischen Qualifikation, wenn überhaupt, nur in untergeordnetem Maße in die Lohnhöhe mit einfließt. Die klassischen Qualifikationen in Form von Gesellenbrief oder Universitätsabschluß werden als selbstverständlich vorausgesetzt. Es ist nicht

eindeutig zu identifizieren, welche zusätzlichen Faktoren unter den Oberbegriff Qualifikation fallen, aber es wird nicht nur auf reines Wissen Wert gelegt, sondern darüber hinaus „Beziehungsintelligenz“, Loyalität und Ehrlichkeit geschätzt. Es ist eine leistungs- und gewinnorientierte Entlohnung anzutreffen. Wenn Beanstandungen bezüglich der Ausstattung der Arbeitsplätze geäußert wurden, so betrafen diese die räumlichen Verhältnisse.

Grundsätzlich bemängeln die „Öko-Arbeitnehmer“ dieselben Dimensionen wie Arbeitnehmer in anderen Betrieben.⁸ Defizite werden hauptsächlich auf der Informations- und der arbeitsorganisatorischen Ebene lokalisiert. Nur ist die Leidensqualität der „Öko-Arbeitnehmer“ eine andere. Berufliches und privates Leben liegen bei der Zielgruppe nahe beieinander, so daß Unzufriedenheit näher an den Arbeitnehmer herankommt. Sie sind stärker persönlich involviert, sind mit Herz und Leidenschaft dabei. Sie wollen sich einbringen und setzen sich selbst hohe Leistungsziele. Sie sind karriereorientiert, wollen sich in ihren bestehenden beruflichen Tätigkeiten hinsichtlich Position und Aufgabenbereich verbessern oder sehen sich sogar zukünftig als Selbständige.

Unbehagen bereitet den Arbeitnehmern, daß sie ihre Fähigkeiten nicht voll einbringen können. Zwar werden Ideen und Anregungen in verschiedenster Form artikuliert, die Umsetzung auf derartige Anregungen hin bleibt oft jedoch aus. Einmal in diese Branche tätig, sieht sich kein Arbeitnehmer der Stichprobe in Zukunft arbeitslos. Sie haben eine sinnvolle Perspektive für ein berufliches Engagement besetzt und ein zuverlässiges, motivierendes Netzwerk gefunden.

8 Vgl. die Studie des Geva-Instituts (Gesellschaft für Verhaltensanalyse und Evaluation mbH, Elisabethenstraße 25, 80796 München), veröffentlicht in der Zeitschrift BIZZ (Nov., Dez., Jan. 1998/1999).

4. Unternehmensgründungen im Umweltschutz – eine Zusammenfassung

Die große Chance für Unternehmensgründer im Umweltschutz liegt, dies haben Weizsäcker et al. und Faltin gezeigt, in der *ökonomischen* Umsetzung ökologischer Ziele. Beispielhaft sei an die 50 Anregungen aus dem Buch „Faktor Vier“ erinnert. Daß erfolgreiches unternehmerisches Handeln nicht allein auf technologischen Innovationen beruhen muß, sondern auch Probleme der Umweltverschmutzung und der Chemie in Lebensmitteln aufgreifen und berücksichtigen kann, zeigte Faltin nicht nur theoretisch, sondern mit seinem Unternehmen, der Projektwerkstatt GmbH, die u. a. die Teekampagne entwickelt und erfolgreich umgesetzt hat, auch in der Praxis.

Gelingt es, das Wissen über das „idea refinement“, das Entwickeln und Verfeinern unternehmerischer Ideen, vermehrt auch in breite Schichten der Ökologiebewegung zu tragen, so kann dies der Ausgangspunkt für größere Verbreitung ressourcensparender Produkte und Dienstleistungen und damit für eine nachhaltige Entwicklung sein.

Die Stichprobe zu den Merkmalen der Gründer im Umweltschutz ergab keine grundsätzlichen Unterschiede zu den über Gründer allgemein bekannten Merkmalen. Auch in dieser Untersuchung dominierten Unabhängigkeitsstreben und Leistungswille, letzterer wird jedoch weniger monetär als vielmehr durch das ökologische Ziel dominiert. Die Gründer gehen spielerisch an die Zielsetzung heran, sich im Dienste einer guten Sache selbst zu verwirklichen. Dabei erweisen sich Verhaltensvariabilität, gemäßigter Idealismus, eine selbstkritische Fehleranalyse und eine hohe Lernfähigkeit in bezug auf die neue Rolle als Unternehmensgründer als positive Prognosemerkmale.

Die Betrachtung der Arbeitsplätze in Gründungsunternehmen zeigte, daß die Arbeitsplätze nur schwer mit Arbeitsplätzen in Großunternehmen zu vergleichen sind. Fehlende zeitliche und ökonomische Kapazitäten der Gründer erfordern ein hohes Maß an Flexibilität von den Arbeitnehmern, die diese um so eher zu leisten bereit sind, je besser sie sich ökologisch und ökonomisch informiert fühlen. Für eine in ihrem Sinne hohe Arbeitsqualität sind sie bereit, auf einen „sicheren Arbeitsplatz“ zu verzichten, sehen dafür aber die Chance, ihre Fähigkeiten, Qualifikation und ihr Engagement voll einzubringen. Eine gute Qualifikation und ein breitbandiges Kommunikations- und Handlungsspektrum sind die positiven Prognosemerkmale der Arbeitnehmer.

Auch die unter den Bezahlungen in Großunternehmen liegenden Löhne werden zu meist in Kauf genommen. Dennoch weisen Arbeitnehmer in den Unternehmen dieser Stichprobe, die dem integrierten Umweltschutz zuzurechnen sind, eine relativ hohe Zufriedenheit auf. Weiterführende Untersuchungen müssen allerdings aufzeigen, inwiefern dieser Effekt durch den ökologischen Charakter des Unternehmens verursacht wird und ob die Art der Arbeitsplätze und die Zufriedenheit nicht entsprechend auch für andere Gründungsunternehmen gelten.

Gründer wie Arbeitnehmer setzen auf eine Annäherung von Arbeitsinhalten und persönlichen Interessen. Beide haben einen hohen Anspruch einer „natürlichen“ sozialen Interaktion im internen betrieblichen und im externen Kontakt zu Kunden sowie innerhalb des Netzwerks. Die ökologische Ausrichtung wird nicht als primärer Erfolgsfaktor gesehen, sondern dient als Band, welches die Unternehmensbeteiligten verbindet.

Was bedeuten diese Erkenntnisse für die Themenfeldthesen und die Leitfragen der Studie?

Die *Themenfeldthesen* im Überblick:

1. Additiver Umweltschutz schafft mehrheitlich Arbeitsplätze mit niedrigem Qualifikationsniveau.
2. Qualifizierung und Beteiligung erhöhen die Arbeitsqualität und haben hohe Synergien mit Ökomanagementkonzepten und ökologischen Lebensstilen der Beschäftigten.
3. Die Beachtung der ökologischen Folgen des eigenen Handelns in der Arbeitsaufgabe erfordert entsprechende fachliche und soziale Kompetenzen.
4. Die Produktionsform der Zukunft wird eine Mischung aus Großindustrie und lokaler Kleinindustrie sein.
5. Integrierter Umweltschutz fördert Betriebsformen wie z. B. Planungs- und Beratungsagenturen für Windkraftanlagen.
6. Die IuK-Technologien führen zu einer stärkeren Vernetzung der Wissensbestände und steigenden Chancen für selbstbestimmte Arbeits- und Lebensformen.

Die *Leitideen* im Überblick:

1. Ein neuer Arbeitsbegriff muß auch informelle Arbeitsformen wie Versorgungs-, Gemeinschafts- und Eigenarbeit berücksichtigen. Es ist notwendig, in einem auf die Zukunftsperspektive abgestellten Konzept sozialer Nachhaltigkeit mit diesem erweiterten Arbeitsbegriff zu agieren.
2. Der Begriff des Lebensstandards mit seiner rein materiellen Ausrichtung ist um eine subjektive, die individuelle Zufriedenheit darstellende Komponente zum Begriff der Lebensqualität zu erweitern.
3. Das Ziel der Lebensqualität wird nicht in Fortführung bisheriger Verhaltensmuster erreicht, sondern bedarf einer grundlegenden Richtungsänderung, die die Betroffenen stärker bei der Problemdefinition berücksichtigt, sie in die Verantwortung nimmt und kontextbezogene Lösungen erreicht.

ad 1. Die alte Strategie der Gewerkschaften, alle Arbeitsverhältnisse auf ein möglichst hohes Niveau zu heben, ist ökonomisch nur schwer umzusetzen. Vielmehr müssen Arbeitsverhältnisse – auch im Umweltschutz – sich im internationalen Kontext messen lassen und kostenerhöhende Maßnahmen zugunsten der Arbeitnehmer durch kostensenkende Produktivitätssteigerungen kompensiert werden, solange die Umsatz- oder Kapitalrendite des Unternehmens nicht deutlich über dem internationalen Durchschnitt liegt. Mißstände im additiven Umweltschutz wie z. B. gesundheitsgefährdende Arbeitsbedingungen sind hingegen nicht hinnehmbar und daher zu bekämpfen.

ad 2. Auch für die Qualifizierung und Beteiligung gilt, daß ihr Wert aus Sicht des Unternehmens die Kosten übersteigen muß; nur dann wird das Unternehmen diese Bereiche entsprechend fördern. Der individuelle Wunsch des Beschäftigten ist verständlich, aber für das Unternehmen allein nicht handlungsleitend. Aus diesem Grund können selbst Gründer im Umweltschutz, die sich den Zielen Qualifizierung und Beteiligung verpflichtet fühlen, diese oft nicht gewährleisten.

ad 3. Je besser es den Umweltschutzgründern gelingt, ihre Mitarbeiter bei der Verbindung der ökonomischen und ökologischen Folgen ihrer Arbeit zu unterstützen und die Arbeitsergebnisse im Interesse des Unternehmens zu optimieren, je eher können die Ziele der Leitideen (erweiterter Arbeitsbegriff, nachhaltige Lebensqualität) erreicht werden.

ad 4 bis 6. Die industriellen Veränderungen – insbesondere durch die IuK-Technologie – bieten qualifizierten Arbeitskräften eine Reihe von Chancen. Immer häufiger werden diese Chancen aber nicht mehr als Angestellter, sondern in einer freiberuflichen oder kleingewerblichen Existenz realisiert. Ob und in welchem Umfang es gelingt, auf diesem Weg eine Lösung zu finden, um auch weniger qualifizierte Arbeitskräfte von der Entwicklung profitieren zu lassen, ist offen.

ad 7 bis 9. Für das Leitziel der Einbeziehung informeller Arbeitsverhältnisse ergeben sich aus der Analyse von Umweltschutzgründungen keine besonderen Anhaltspunkte. Zu wenig ist es bisher gelungen, die ökonomischen Implikationen dieser Strategie zu berücksichtigen. Auch für die Konzepte Lebensqualität und soziale Innovation gilt, daß es noch nicht ausreichend gelungen ist, individuelle, betriebliche und gesellschaftliche Ziele aufeinander abzustimmen. Hierfür ist ein deutlich verbessertes Verständnis von marktwirtschaftlichen Strukturen vonnöten. Dabei ist es problematisch, daß den Arbeitnehmern bei der Definition ihrer Ansprüche an einen Arbeitsplatz in einem Gründungsunternehmen oft nicht bewußt ist, daß in diesen jungen, kleinen Unternehmen häufig noch weitaus geringere Möglichkeiten gegeben sind, auf individuelle Bedürfnisse der Arbeitnehmer einzugehen, als dies in großen Unternehmen der Fall ist. Geprägt sind diese Vorstellungen durch eine gewerkschaftliche Arbeit, die noch immer zu sehr an den Bedingungen von Großunternehmen orientiert ist.

Im Hinblick auf die eingangs erwähnten drei Problemfelder des Verbundprojekts ergeben sich durch diese Arbeit vor allen Dingen zweierlei Anregungen, wobei die in der Einleitung getrennt genannten Felder eins und zwei zusammengefaßt werden.

1. Die gewerkschaftliche Arbeit muß sich in spezieller Weise den besonderen Arbeitsbedingungen in Gründungsunternehmen widmen, denn der Charakter der dort anzutreffenden Arbeitsplätze ist selten mit denen in Großunternehmen vergleichbar (Problemfelder 1 und 2).
2. Der kreative Prozeß der Verbesserung der Lebensqualität durch ökologische Produkte und Dienstleistungen muß kombiniert werden mit dem Wissen über die ökonomischen Grundlagen des Gründungsprozesses, um damit eine stärkere Durchdringung der Wirtschaft mit ökologisch wünschenswerten Angeboten zu erreichen (Problemfeld 3).

Literatur

- Athene (1997):** Akademische Unternehmensgründungen in Technologie- und Gründerzentren in Deutschland. Info Nr. 7/8, Spezial Oktober 1997, hg. von der Arbeitsgemeinschaft Deutscher Technologie- und Gründerzentren. Berlin.
- Birch, D. L. (1987):** Job Creation in America. New York.
- Bizz-Magazin (1998/1999):** Wer bin ich? Nov, Dez 1998; Jan 1999, S. 56-57.
- Brüderl, J., Preisendörfer, P., Ziegler, R. (1996):** Der Erfolg neugegründeter Betriebe: eine empirische Studie zu den Chancen und Risiken von Unternehmensgründungen. Berlin.
- Bull, I., Willard, G.E. (1993):** Towards a Theory of Entrepreneurship. In: Journal of Business Venturing, 8. Jg., Heft 3, S. 183-193.
- Busse, F.-J. (1993):** Grundlagen der betrieblichen Finanzwirtschaft. 3. völlig überarb. und wesentlich erw. Aufl., München/Wien.
- Bygrave, W. D. (1994):** The entrepreneurial process. In: W.D. Bygrave (Hg.): The Portable MBA in Entrepreneurship. New York, S. 1-25.
- Bygrave, W. D., Hofer, C. W. (1991):** Theorizing about Entrepreneurship. In: Entrepreneurship Theory and Practice, 16. Jg., Winter 1991, S. 13-22.
- Byrne, J. D. (1993):** Enterprise: How Entrepreneurs Are Reshaping the Economy – And What Big Companies Can Learn. Business Week Bonus Issue, S. 10-18.
- Capra, F. (1988):** Wendezeit. Einmalige Sonderausgabe, München.
- Cauthorn, R. (1989):** Contributions to a Theory of Entrepreneurship. New York/London.
- Deutsche Ausgleichsbank (1999):** Datenauswertung speziell für die Studie „Unternehmensgründer im Umweltschutz“. Bonn/Berlin.
- Faltin, G. (1998):** Das Netz weiter werfen – Für eine neue Kultur unternehmerischen Handelns. In: G. Faltin, S. Ripsas und J. Zimmer (Hg.): Entrepreneurship – Wie aus Ideen Unternehmen werden. München.
- Faltin, G., Zimmer, J. (1996):** Reichtum von unten – Die neuen Chancen der Kleinen. Berlin.
- Fücks, R. (1997):** Wege aus der Wachstumsfalle. Thesen zur Hamburger Tagung der Heinrich-Böll-Stiftung und des B.U.N.D. Hamburg, 30.-31.5.1997.
- Gebert D., von Rosenstiel, L. (1992):** Organisationspsychologie. Berlin.
- Greiner, L. E. (1972):** Evolution and revolution as organizations grow. In: HBR Juli/August, S. 119-130.
- Gruhler, W. (1999):** Die Politik muß ein Machtwort für den Kleinbetrieb sprechen. In: Handelsblatt 19./20.2.99, S. K10.
- Herron, L., Sapienza, H. J., Smith-Cook, D. (1991):** Entrepreneurship Theory from an Interdisciplinary Perspective (Vol. I). In: Entrepreneurship. Theory and Practice, 16. Jg., Winter 1991, S. 7-12.
- Klandt, H. (1984):** Aktivität und Erfolg des Unternehmensgründers. Gladbach.
- Locke, E. A. (1976):** The nature and causes of job satisfaction. In: M.D. Dunnette (ed.): Handbook of industrial and organizational psychology. Chicago, S. 1297-1349.
- Müller-Böling, D., Klandt, H. (1993):** Unternehmensgründung. In: J. Hauschild (Hg.): Auf dem Weg zu einer Realtheorie der Unternehmung – Ergebnisse empirischer betriebswirtschaftlicher Forschung. Stuttgart, S. 135 - 178.
- Reynolds, P. D., Hay, M., Camp, S. M. (1999):** Global Entrepreneurship Monitor 1999 Executive Report. Babson College, London School of Economics, Ewing Marion Kaufman Foundation.

- Ripsas, S. (1998a):** Elemente der Entrepreneurship Education. In: G. Faltn, S. Ripsas, J. Zimmer (Hg.): Entrepreneurship – Wie aus Ideen Unternehmen werden. München, S. 217-232.
- Ripsas, S. (1998b):** Towards an Interdisciplinary Theory of Entrepreneurship. In: Small Business Economics, Vol. 10, No.2, S. 103-115.
- Stahle, W. H. (1987):** Management. 3. verb. u. erw. Aufl., München.
- Szyperski, N., Nathusius, K. (1977):** Probleme der Unternehmensgründung – Eine betriebswirtschaftliche Analyse untern. Startbedingungen. Stuttgart.
- Timmons, J. (1995):** The Keys to Entrepreneurial Success. Audiocassette, Santa Barbara: Jeffry A. Timmons & Scott/Tyler Productions.
- Schumpeter, J. (1993):** Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung. 8. Aufl., unveränderter Nachdruck der 1934 erschienenen vierten Auflage, Berlin.
- Weizsäcker, E. U. von, Lovins, A. B., Lovins, L. H. (1997):** Faktor vier. Doppelter Wohlstand – halbiertes Verbrauch. München.

Papers der Querschnittsgruppe „Arbeit & Ökologie“

- P98-501 Jürgen Blazejczak, Eckart Hildebrandt, Joachim H. Spangenberg, Helmut Weidner: Arbeit und Ökologie – Ein neues Forschungsprogramm, 85 S.
- P99-501 IG Metall/WZB: Gewerkschaften und Ökologie. Forschungs- und Betriebsprojekte zu nachhaltiger Entwicklung (Dokumentation). Redaktion: Joachim Beerhorst/Anneli Rüling, 58 S.
- P99-502 Eckart Hildebrandt: Arbeit und Nachhaltigkeit, 39 S.
- P99-503 Felix Beutler, Jörg Brackmann: Neue Mobilitätskonzepte in Deutschland – Ökologische, soziale und wirtschaftliche Perspektiven, 80 S.
- P99-504 Volker Hielscher: Gewerkschaftsarbeit im Wohngebiet: Eine Antwort auf neue Herausforderungen der Gewerkschaften?, 29 S.
- P99-505 Sebastian Brandl, Ulli Lawatsch: Vernetzung von betrieblichen Interessenvertretungen entlang der Stoffströme – Alternativen zu dezentralisierten, den einzelnen Betrieb betreffenden Formen der Interessenvertretung, 46 S.
- P99-506 Carroll Haak, Günther Schmid: Arbeitsmärkte für Künstler und Publizisten – Modelle einer zukünftigen Arbeitswelt?, 44 S.
- P99-507 Eckart Hildebrandt: Flexible Arbeit und nachhaltige Lebensführung, 38 S.
- P99-508 Weert Canzler, Andreas Knie: Neue Mobilitätskonzepte: Rahmenbedingungen, Chancen und Grenzen, 33 S.
- P99-509 Elisabeth Redler: Eigenarbeits- und Reparaturzentren – ökologische Qualität der Eigenarbeit, 36 S.
- P99-510 Ulrike Schumacher: Zwischen Ausgrenzung und neuen Potentialen – Die Modernisierung ehrenamtlicher Arbeit und der individuelle Mix von Tätigkeiten am Beispiel des Engagements in Berliner Umweltschutzorganisationen, 59 S.
- P99-511 Thomas Ritt: Die Beschäftigungsfelder im Umweltschutz und deren Veränderung, 41 S.
- P99-512 Frank Kleemann, Ingo Matuschek, G. Günter Voß: Zur Subjektivierung von Arbeit, 50 S.
- P00-501 Frank H. Witt, Christoph Zydorek: Informations- und Kommunikationstechnologien – Beschäftigung, Arbeitsformen und Umweltschutz, 59 S.
- P00-502 Jürgen P. Rinderspacher: Zeitwohlstand in der Moderne, 76 S.
- P00-503 Klaus Fichter: Beteiligung im betrieblichen Umweltmanagement, 38 S.
- P00-504 Adelheid Biesecker: Kooperative Vielfalt und das „Ganze der Arbeit“ – Überlegungen zu einem erweiterten Arbeitsbegriff, 23 S.

- P00-505 Heinz-Herbert Noll: Konzepte der Wohlfahrtsentwicklung: Lebensqualität und „neue“ Wohlfahrtskonzepte, 29 S.
- P00-506 Carsten Schneider: Veränderungen von Arbeits- und Umwelteinstellungen im internationalen Vergleich, 40 S.
- P00-507 Wolfgang Hien: Betrieblicher Gesundheitsschutz und betrieblicher Umweltschutz unter Mitarbeiterbeteiligung: Konflikt- und Synergiepotentiale, 39 S.
- P00-508 Hermann Schäfer: Ökologische Betriebsinitiativen und Beteiligung von Arbeitnehmern an Umweltmanagementsystemen, 31 S.
- P00-509 Josef Hilbert: Vom Kostenfaktor zur Beschäftigungslokomotive – Zur Zukunft der Arbeit in der Gesundheits- und Sozialwirtschaft, 43 S.
- P00-510 Max Geray: Verbindung der Ökologisierung von Produktionsstrukturen und Produktionsverfahren mit aktiver Gesundheitspolitik im Betrieb, 39 S.
- P00-511 Karin Schulze Buschoff: Über den Wandel der Normalität im Erwerbs- und Familienleben: Vom Normalarbeitsverhältnis und der Normalfamilie zur Flexibilisierung und zu neuen Lebensformen?, 31 S.
- P00-512 Sabine Krüger: Arbeit und Umwelt verbinden – Probleme der Interaktion zwischen Gewerkschaften und Nicht-Regierungsorganisationen, 57 S.
- P00-513 Uta Cupok: Lokales Handwerk: Dienstleistungen und Unternehmensnetzwerke, 50 S.
- P00-514 Martin Prange, Günter Warsewa: Arbeit und nachhaltige Stadtentwicklung – das Handlungsfeld lokale Ökonomie, 37 S.
- P00-515 Eckhard Priller, Jana Rückert-John: Nonprofit-Organisationen im Umweltbereich – Strukturen, Tätigkeitsfelder und Beschäftigungspotentiale, 43 S.
- P00-516 Peter Bleses: Auf zu neuen Ufern? Arbeit und Einkommen in der gewerkschaftlichen Zukunftsdebatte, 43 S.
- P00-517 Antje Vetterlein: Verhandelbarkeit von Arbeitszeitverkürzung. Zum Versuch neokorporatistischer Beschäftigungssteuerung im „Bündnis für Arbeit“, 93 S.
- P00-518 Karin Schulze Buschoff unter Mitarbeit von Jana Rückert-John: Vom Normalarbeitsverhältnis zur Flexibilisierung – über den Wandel der Arbeitszeitmuster: Ausmaß, Bewertung und Präferenzen, 29 S.
- P00-519 Katrin Gillwald: Konzepte sozialer Innovation, 50 S.
- P00-520 Manfred Moldaschl: Neue Arbeitsformen und ökologisches Handeln, 43 S.
- P00-521 Willy Bierter: Dematerialisierung und Beschäftigung im Rahmen einer pluralen Ökonomie, 25 S.

- P00-522 Gerd U. Scholl: Beschäftigungsimplicationen und ökologische Wirkungen einer Verlängerung und Intensivierung der Produktnutzung, 45 S.
- P00-523 Jana Rückert-John: Soziale Dimensionen der Nachhaltigkeit – Der „Runde Tisch zur nachhaltigen Entwicklung in Berlin und Brandenburg“, 44 S.
- P00-524 Volker Teichert: Die informelle Ökonomie als notwendiger Bestandteil der formellen Erwerbswirtschaft. Zu den ökonomischen, sozialen und ökologischen Wirkungen informellen Arbeitens, 138 S.
- P00-525 Peter Bleses und Georg Vobruba: Entwicklungslinien und Zukunftsperspektiven der Sozialpolitik in der Bundesrepublik Deutschland, 53 S.

Bei Ihren Bestellungen von WZB-Papers schicken Sie bitte unbedingt einen an Sie adressierten **Aufkleber** mit, sowie **je Paper** eine **Briefmarke im Wert von DM 1,00** oder einen "**Coupon Réponse International**" (für Besteller aus dem Ausland).

Please send a **self-addressed label** and **postage stamps in the amount of 1 DM** or a "**Coupon-Réponse International**" (if you are ordering from outside Germany) for **each** WZB-Paper requested.

Bestellschein

Order Form

Absender • Return Address:

An das
Wissenschaftszentrum Berlin
für Sozialforschung
PRESSE- UND INFORMATIONSREFERAT
Reichpietschufer 50
D-10785 Berlin

*Hiermit bestelle ich folgende(s)
Discussion Paper(s):*

*Please send me the following
Discussion Paper(s):*

Autor(en) / Kurztitel • Author(s) / Title(s) in brief	Bestellnummer • Order no.