

Schumpeter School  
of Business and Economics



Ethik und Entrepreneurship –  
eine empirische Untersuchung der Lösung  
ethischer Dilemmata im Entrepreneurship mittels  
Reflective Judgement

Inauguraldissertation

zur Erlangung des akademischen Grades eines Doktors  
der Wirtschaftswissenschaften (doctor rerum oeconomicarum) am

Fachbereich B Wirtschaftswissenschaften –  
Schumpeter School of Business and Economics –  
Bergische Universität Wuppertal

Vorgelegt von:

**Master of Science Wirtschaftswissenschaft Yannick Loonus**

Matrikel-Nr.:738516

März 2017

Betreuer:

**Prof. Dr. Christine K. Volkmann** (Erstgutachterin)

**Prof. Dr. André Betzer** (Zweitgutachter)

Die Dissertation kann wie folgt zitiert werden:

urn:nbn:de:hbz:468-20180509-093657-2

[<http://nbn-resolving.de/urn/resolver.pl?urn=urn%3Anbn%3Ade%3Ahbz%3A468-20180509-093657-2>]

## Vorwort

Seit ich im Januar 2014 mit der Arbeit an dieser Dissertation begonnen habe, darf ich auf die Unterstützung, das Wohlwollen und das Interesse zahlreicher Personen und Institutionen bauen. Ich möchte Ihnen und euch an dieser Stelle von ganzem Herzen danken. Ohne die Hilfe meines Umfeldes wäre es nicht möglich gewesen, dieses Forschungsvorhaben abzuschließen. Vielmehr möchte ich behaupten, dass ich ohne die gezielte Förderung einzelner Personen niemals in die glückliche Position gekommen wäre, mit der vorliegenden Arbeit zu beginnen.

Allem voran gilt mein Dank daher Frau Prof. Dr. Christine Volkmann, deren Engagement und positiven Einfluss auf meinen Werdegang über die vergangenen sieben Jahre ich ausdrücklich hervorheben möchte. Beginnend mit der Eingliederung in das Team des Lehrstuhls für Unternehmensgründung und Wirtschaftsentwicklung der Bergischen Universität Wuppertal, ferner über Raumnutzung, unzählige Gespräche, Kontakte, bis hin zu der Präsentation des Forschungsvorhabens im Rahmen des G-Forums 2015 in Kassel, hat Frau Prof. Dr. Volkmann mich immens unterstützt.

Allen Mitarbeitern und Hilfskräften des Lehrstuhls für Unternehmensgründung und Wirtschaftsentwicklung der Bergischen Universität Wuppertal gilt meine besondere Anerkennung. Jeder Einzelne von euch hat mir in den vergangenen zweieinhalb Jahren maßgeblich geholfen. Ohne die Gewissheit, auf eure gesammelte Erfahrung zurückgreifen zu können, wäre die Fertigstellung dieser Arbeit noch in weiter Ferne. Besonders hervorheben möchte ich Christiane Blank, die mir durch ihren außergewöhnlichen Einsatz die Promotion ermöglicht hat.

Weiterhin danke ich Prof. Dr. André Betzer für seine Unterstützung und Tätigkeit als Zweitgutachter sowie Prof. Dr. Dirk Temme für seinen Rat hinsichtlich der quantitativen Methodik dieser Arbeit.

Widmen möchte ich diese Arbeit Frau Dorothee Hanneschläger, deren finanzielles Engagement mir den Weg für eine zügige Fertigstellung der Dissertation geebnet hat, sowie Paul Rath, der das Andenken von Frau Hanneschläger im Dorothee Hanneschläger-Stiftungsfonds für zukünftige Stipendiaten bewahrt. Das Vertrauen, welches Sie in mich gesetzt haben, war mir stets Anreiz und Motivation.

Für die Möglichkeit, Berufsleben und Promotion miteinander zu vereinbaren, danke ich der Firma A.T. Kearney, Ute Keidel und allen Kollegen, die meine Abwesenheit aufgefangen haben.

Für ihre Unterstützung bei der Datenerhebung danke ich allen Interviewpartnern sowie stellvertretend für das Technologiezentrum Wuppertal W-tec Dr. Martin Hebler und Charlotte Muckenhaupt. Ebenfalls zu erwähnen ist der Lektor dieser Arbeit, Klaus Söhnel.

Meinen Eltern Marc und Rita sowie Melanie, Tobias und Dirk danke ich von ganzem Herzen für den Rückhalt und ihre bedingungslose Unterstützung.

Wuppertal, März 2017

Yannick Loonus

## Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	II
Inhaltsverzeichnis.....	IV
Tabellenverzeichnis.....	VIII
Abbildungsverzeichnis .....	X
1 Einleitung .....	1
1.1 Forschungsfrage und Relevanz des Themas .....	1
1.2 Umfang und Aufbau der Arbeit.....	4
2 Theoretische Grundlagen des Untersuchungsbereiches.....	7
2.1 Definition und Grundlagen der Ethik .....	7
2.1.1 Moral, Ethik und Metaethik.....	7
2.1.2 Einordnung der Forschungsfrage in die praktische Philosophie .....	12
2.1.2.1 Tugendethik.....	14
2.1.2.2 Hedonismus und Utilitarismus.....	17
2.1.2.3 Egoismus .....	21
2.1.2.4 Deontologie .....	26
2.1.2.5 Metaethik – Kognitivismus und Non-Kognitivismus .....	33
2.1.2.5.1 Non-Kognitivismus .....	34
2.1.2.5.2 Kognitivismus .....	35
2.1.3 Ethische Dilemmata .....	40
2.1.3.1 Definitiorische Ansätze .....	40
2.1.3.2 Über die Existenz ethischer Dilemmata.....	42
2.1.3.3 Bekannte Dilemmata.....	46
2.2 Definition und Grundlagen des Entrepreneurships .....	53
2.2.1 Definitionen und Grundlagen .....	53
2.3 Über die Verbindung von Ethik und Entrepreneurship.....	66
2.3.1 Literaturüberblick .....	66
2.3.2 Der ethisch neutrale Entrepreneur .....	71

2.3.3 Ethische Dilemmata im Entrepreneurship .....	73
2.3.3.1 Literaturüberblick.....	73
2.3.3.2 Dilemmatotypen nach Volkmann und Berg.....	76
2.3.4 Werte und Wertschöpfung .....	81
2.4 Ansatz von Harmeling et al.: Werte, Gelegenheiten und Kontingenz .....	82
2.4.1 Kontingenz in Philosophie und Entrepreneurship .....	83
2.4.2 Philosophischer Hintergrund: Rorty und der starke Poet .....	86
2.4.2.1 Ursprung des Pragmatismus.....	87
2.4.2.2 Renaissance des Pragmatismus .....	89
2.4.3 Implikationen für die Verbindung von Ethik und Entrepreneurship .....	93
2.5 Ansatz von Clarke/Holt: Entrepreneurship als soziales Phänomen .....	95
2.5.1 Kritik an Harmeling et al. ....	95
2.5.2 Philosophischer Hintergrund: Kant und Reflective Judgement.....	98
2.5.3 Ergebnisse der Studie von Clarke und Holt.....	101
2.5.3.1 Methodik .....	101
2.5.3.2 Social Performance .....	102
2.5.3.3 Public Challenge .....	109
2.5.3.4 Personal Autonomy.....	115
2.6 Beantwortung der ersten Fragestellung und Entwicklung einer übergeordneten Hypothese .....	117
3 Eine empirische Untersuchung der Lösung ethischer Dilemmata im Entrepreneurship mittels Reflective Judgement .....	119
3.1 Qualitative Untersuchung der Lösung ethischer Dilemmata im Entrepreneurship durch Reflective Judgement.....	119
3.1.1 Ziel und Methodik der qualitativen Untersuchung.....	119
3.1.2 Analyse .....	124
3.1.2.1 Überblick über das Datenmaterial.....	124
3.1.2.2 Analyse ethischer Dilemmata im Entrepreneurship.....	126
3.1.2.3 Analyse von Reflective Judgement – Social Performance .....	135

3.1.2.3.1 Wichtigkeit der Reputation .....	136
3.1.2.3.2 Das Wohlwollen anderer .....	139
3.1.2.3.3 Scene Setting .....	142
3.1.2.3.4 Selbst auferlegte Verhaltensstandards.....	145
3.1.2.4 Analyse von Reflective Judgement – Public Challenge .....	148
3.1.2.4.1 Freude am Diskutieren .....	150
3.1.2.4.2 Kommunikation als Möglichkeit zum Experimentieren .....	152
3.1.2.4.3 Dialog ohne Druck zur Übereinstimmung .....	154
3.1.2.4.4 Teilen von kreativem Wissen.....	156
3.1.2.5 Analyse von Reflective Judgement – Personal Autonomy .....	157
3.1.2.5.1 Beurteilung von Sinn und Auswirkungen des Handelns.....	157
3.1.2.5.2 Kontrolle über Entwicklung und Umsetzung von Ideen.....	159
3.1.2.5.3 Widerstand gegen auferlegte Wertesysteme .....	160
3.1.2.5.4 Autonomie ist nicht gleichbedeutend mit Egoismus.....	160
3.1.3 Zusammenfassung der Ergebnisse.....	161
3.2 Entwicklung vorläufiger Hypothesen.....	164
3.2.1 Hypothesen hinsichtlich Reflective Judgement.....	164
3.2.2 Hypothesen hinsichtlich neuer Codes.....	166
3.3 Quantitative Untersuchung der Lösung ethischer Dilemmata im Entrepreneurship durch Reflective Judgement.....	169
3.3.1 Entwicklung eines Reflective Judgement Fragebogens und Item Pool.....	170
3.3.2 Datenerhebung .....	183
3.3.2.1 Pretests .....	183
3.3.2.2 Hauptuntersuchung .....	184
3.3.3 Auswertung.....	186
3.3.3.1 Deskriptive Statistiken .....	186
3.3.3.2 Exploratorische Faktorenanalyse .....	195
3.3.3.2.1 Beschreibung des Vorgehens .....	195

3.3.3.2.2	Auswertung und Interpretation der Ergebnisse.....	198
3.3.3.3	Konfirmatorische Faktorenanalyse .....	207
3.3.3.3.1	Beschreibung des Vorgehens .....	207
3.3.3.3.2	Auswertung und Interpretation der Ergebnisse.....	209
3.3.3.4	Strukturgleichungsmodell .....	212
3.3.3.4.1	Finale Hypothesen.....	212
3.3.3.4.2	Linearität und Multikollinearität .....	216
3.3.3.4.3	Auswertung und Interpretation der Ergebnisse – Reflective Judgement .....	217
3.3.3.4.4	Auswertung und Interpretation der Ergebnisse – Moderatoren und Mehrgruppenvergleiche.....	230
3.3.3.4.5	Zusammenfassung der Hypothesentests .....	243
4	Diskussion der Ergebnisse und Implikationen.....	247
4.1	Diskussion der Ergebnisse.....	247
4.2	Limitationen der Studie .....	252
4.3	Ausblick und Beitrag zum Stand der Forschung.....	253
	Literaturverzeichnis.....	261
	Anhang A: Fragebogen .....	281
	Anhang B: Deskriptive Statistiken.....	291
	Anhang C: Invarianzanalyse der konfirmatorischen Faktorenanalyse.....	294



## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Definitionen ethischer Dilemmata .....	41
Tabelle 2: Gefangenendilemma .....	46
Tabelle 3: Entrepreneurship-Definitionen .....	55
Tabelle 4: Vergleich der Interview-Stichproben.....	122
Tabelle 5: Überblick der Interviews und Codierung.....	125
Tabelle 6: Zuordnung der neuen Codes .....	166
Tabelle 7: Operationalisierung des Messinstruments Dilemmata-Häufigkeit .....	173
Tabelle 8: Operationalisierung des Messinstruments Social Performance .....	175
Tabelle 9: Operationalisierung des Messinstruments Public Challenge .....	177
Tabelle 10: Operationalisierung des Messinstruments Personal Autonomy.....	179
Tabelle 11: Operationalisierung des Messinstruments Moderatoren.....	180
Tabelle 12: Operationalisierung des Messinstruments Social Legitimacy Dilemma ...	182
Tabelle 13: Operationalisierung des Messinstruments Kontrollvariablen.....	182
Tabelle 14: Übersicht der durchgeführten Pretests .....	183
Tabelle 15: Kriterien zur Auswahl der Untersuchungsteilnehmer.....	185
Tabelle 16: Gründungsjahr der Unternehmen in der Stichprobe .....	187
Tabelle 17: Umsatzklasse der Unternehmen in der Stichprobe .....	187
Tabelle 18: Mitarbeiteranzahl der Unternehmen in der Stichprobe.....	187
Tabelle 19: Branche der Unternehmen in der Stichprobe; eigene Darstellung.....	188
Tabelle 20: Einzelgründungen/Teamgründungen in der Stichprobe .....	188
Tabelle 21: Geschlecht der Entrepreneurs in der Stichprobe.....	189
Tabelle 22: Familienstand der Entrepreneurs in der Stichprobe.....	190
Tabelle 23: Deskriptive Statistik zur Dilemmatahäufigkeit.....	190
Tabelle 24: t-Test für Dilemmatahäufigkeit nach Kontrollvariable, Teil 1 .....	191
Tabelle 25: t-Test für Dilemmatahäufigkeit nach Kontrollvariable, Teil 2 .....	192
Tabelle 26: Deskriptive Statistiken der Messinstrumente Reflective Judgement und Social Legitimacy Dilemma, Teil 1 .....	193
Tabelle 27: Deskriptive Statistiken der Messinstrumente Reflective Judgement und Social Legitimacy Dilemma, Teil 2.....	194
Tabelle 28: Deskriptive Statistiken des Messinstruments Moderatoren .....	195
Tabelle 29: Von Kurtosis betroffene Items .....	195
Tabelle 30: KMO und Bartlett's Test der exploratorischen Faktorenanalyse.....	198
Tabelle 31: Korrelationsmatrix der Faktoren in der exploratorischen Faktorenanalyse .....	199

Tabelle 32: Erklärte Varianz der Lösung mit acht Faktoren in der exploratorischen Faktorenanalyse .....	199
Tabelle 33: Kommunalitäten der Variablen in der exploratorischen Faktorenanalyse .....	200
Tabelle 34: Pattern Matrix der exploratorischen Faktorenanalyse .....	201
Tabelle 35: Definition der Items in der Pattern Matrix .....	203
Tabelle 36: Benennung der Faktoren der exploratorischen Faktorenanalyse, Teil 1 ....	206
Tabelle 37: Benennung der Faktoren der exploratorischen Faktorenanalyse, Teil 2 ....	206
Tabelle 38: Art der Fragestellung in der Pattern Matrix .....	207
Tabelle 39: Anpassungsgüte der konfirmatorischen Faktorenanalyse .....	209
Tabelle 40: Validität und Reliabilität der konfirmatorischen Faktorenanalyse .....	210
Tabelle 41: Faktorkorrelationsmatrix mit der Quadratwurzel des AVE auf der Diagonalen .....	211
Tabelle 42: Standardisierte Regressionsgewichte der konfirmatorischen Faktorenanalyse .....	211
Tabelle 43: Quadrierte multiple Korrelationen der konfirmatorischen Faktorenanalyse .....	212
Tabelle 44: Test auf Linearität .....	216
Tabelle 45: Anpassungsgüte des Strukturgleichungsmodells .....	218
Tabelle 46: Regressionsgewichte des Strukturgleichungsmodells .....	219
Tabelle 47: Mittelwerte der Variablen im Strukturgleichungsmodell .....	227
Tabelle 48: Übersicht der genutzten Moderatoren .....	231
Tabelle 49: Mehrgruppenvergleich, Liability of Newness .....	232
Tabelle 50: Mehrgruppenvergleich, Monetäre Motivation (zum Zeitpunkt der Gründung) .....	233
Tabelle 51: Mehrgruppenvergleich, Monetäre Motivation (aktuell) .....	235
Tabelle 52: Mehrgruppenvergleich, Freude an der Arbeit .....	237
Tabelle 53: Mehrgruppenvergleich, Diskussion auf Augenhöhe .....	238
Tabelle 54: Mehrgruppenvergleich, Kritik am Status quo .....	240
Tabelle 55: Mehrgruppenvergleich, Dilemmata-Häufigkeit (Social Harm) .....	242
Tabelle 56: Mehrgruppenvergleich, Dilemmata-Häufigkeit (Social Repression) .....	243
Tabelle 57: Mehrgruppenvergleich, Übersicht signifikanter Einflüsse durch Moderatoren .....	244
Tabelle 58: Übersicht Hypothesen (Teil 1) .....	245
Tabelle 59: Übersicht Hypothesen (Teil 2) .....	246

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Einordnung der Ethik in die Philosophie .....	13
Abbildung 2: Positionen der normativen Ethik.....	14
Abbildung 3: Positionen der Metaethik .....	34
Abbildung 4: Umgang mit Kontingenz.....	86
Abbildung 5: Prozessmodell induktiver Kategorienbildung.....	121
Abbildung 6: Entwicklung neuer Messinstrumente.....	171
Abbildung 7: Alter der Entrepreneurs in der Stichprobe .....	189
Abbildung 8: Modell der konfirmatorischen Faktorenanalyse .....	208
Abbildung 9: Kurvenschätzung für H5 und H6 .....	217
Abbildung 10: Darstellung des Strukturgleichungsmodells .....	218

# 1 Einleitung

## 1.1 Forschungsfrage und Relevanz des Themas

Ethik und Entrepreneurship gelten seit geraumer Zeit als etablierte und sich stetig entwickelnde Forschungsdomänen.<sup>1</sup> Die Kombination beider Gebiete, also die Erforschung junger Unternehmen im Kontext ethischer und moralischer Gesichtspunkte, ist hingegen viel geringer konzeptualisiert. Zwar wurde diesem Themenkomplex in den letzten Jahren verstärkt Aufmerksamkeit zuteil, dies zeigt sich auch in einer zunehmenden Anzahl an Publikationen. Doch bedarf es gleichzeitig weiterhin der Grundlagenforschung, um ein Fundament für weiterführende Betrachtungen zu bilden.<sup>2</sup>

Mit anderen Worten: Viele Studien versuchen bereits, eine Antwort auf die Frage zu finden, wie sich Entrepreneurs verhalten sollten, und sind damit der normativen Ethik zuzuordnen.<sup>3</sup> Während das Aufstellen von Verhaltensregeln im Bereich der Managementethik durchaus helfen kann, innerhalb gefestigter organisatorischer Strukturen und unter der Kontrolle von Gremien und hierarchischen Ebenen ein gewünschtes Verhalten zu fördern, stoßen normative Ethikstudien im Bereich Entrepreneurship deutlich schneller an ihre Grenzen.<sup>4</sup>

Legt man beispielsweise Schumpeters Definition des Entrepreneurs<sup>5</sup> als Entdecker neuer Faktorkombinationen und Ursprung schöpferischer Zerstörung zugrunde, wird klar, dass herkömmliche Vereinbarungen über gewünschte Verhaltensweisen nicht ausreichen, um die komplexe Dynamik der Beziehung von Entrepreneur und Gesellschaft zu erklären.<sup>6</sup> Tritt der Entrepreneur als Durchsetzer auf, erkennt er Geschäftsideen, die sich anderen verbergen, und ist er in der Lage, andere von deren Nutzen zu überzeugen, so geschieht dies aus einem Verständnis von Wert und Werten heraus, das sich von dem der Gesellschaft unterscheidet.<sup>7</sup> Entsprechend unvollkommen und subjektiv erscheinen Normen über gewünschtes Verhalten, die dem Entrepreneur von Einzelnen oder der Gesellschaft auferlegt werden. Ähnliche Argumentationen lassen sich ausgehend von

---

<sup>1</sup> Vgl. Hicks, 2009.

<sup>2</sup> Vgl. Clarke/Holt, 2010, S. 317.

<sup>3</sup> Vgl. Hicks, 2009; Robinson et al., 2007; Hartmann, 1996.

<sup>4</sup> Vgl. Clarke/Holt, 2010, S. 319.

<sup>5</sup> Die Studie verwendet aus Gründen der Einfachheit einheitlich die maskuline Schreibweise.

<sup>6</sup> Vgl. Schumpeter, 1987, S. 100.

<sup>7</sup> In Anlehnung an Harmeling et al., 2009, S. 341.

diversen in der Wissenschaft akzeptierten Definitionen des Entrepreneurships durchführen.<sup>8</sup>

Eine weitere Problematik normativer Ethikstudien im Entrepreneurship erschließt sich aus der Beobachtung, dass gewünschte Verhaltensweisen auf der einen Seite so allgemein formuliert werden müssen, dass sie gemeinhin anzuwenden sind. Auf der anderen Seite sollten sie spezifisch genug sein, um keine Fragen hinsichtlich der Umsetzung des gewünschten Verhaltens offenzulassen. Die normative Ethik umgeht dieses Problem, indem sie bisweilen davon absieht, deterministisch zu sein, also statt konkreter Handlungsempfehlungen motivationale Beweggründe für ein bestimmtes Handlungsziel liefert. Die Auslegung und Umsetzung der Motivation in eine durchführbare Handlung bleibt dem Individuum überlassen.<sup>9</sup> Auch hier lässt sich zeigen, dass eine ausschließlich normative Betrachtung nicht ausreicht, um allen Facetten des Entrepreneurships gerecht zu werden. Dies trifft besonders auf Situationen zu, die im Folgenden als ethische Dilemmata bezeichnet werden.

Ein ethisches Dilemma liegt vor, wenn eine Person mit zwei gegensätzlichen Handlungsalternativen konfrontiert ist, die beide gleichermaßen wünschenswert (bzw. unerwünscht) sind und von denen sich nur eine durchführen lässt, während die andere vernachlässigt werden muss. Die Tatsache, dass beide Handlungen gleichermaßen wünschenswert sind, impliziert das Vorhandensein moralischer Gründe für das Ergreifen sowohl der einen als auch der anderen Alternative. Oder anders gesagt: Unabhängig davon, welche der beiden Alternativen die Person durchführt, führt das Vernachlässigen der anderen Alternative zwangsläufig zu moralischem Versagen.<sup>10</sup>

Versteht man den Inhalt normativer Ethik als motivationalen Beweggrund für ein Handlungsziel und beide Handlungen führen zu einem gleichermaßen erstrebenswerten Zustand, liegt somit ein auf den ersten Blick unlösbares Dilemma vor.

Unabhängig von der definitorisch bedingten ethisch komplexen Beziehung von Entrepreneur und Gesellschaft und der gewählten ethischen Position<sup>11</sup> ist nicht auszuschließen, dass Situationen auftreten, in denen die normative Ethik nicht ausreicht, um

---

<sup>8</sup> Vgl. bspw. Definitionen nach Drucker, 2004, S. 25; Fueglistaller et al., 2012, S. 8; Grüner, 1993, S. 486 f.

<sup>9</sup> Vgl. Tokarski, 2008, S. 71.

<sup>10</sup> Vgl. Foot, 1983; Volkmann/Berg, 2012, S. 3 f.

<sup>11</sup> Im Sinne des strikten Vertretens bspw. von Utilitarismus, Kantischer Ethik, Tugendethik etc.; für einen Überblick ethischer Positionen vgl. auch Deppert, 2014; Robinson, 2003; Tokarski, 2008 sowie Kapitel 2.1.

ein Dilemma zu lösen. Vielmehr besteht Grund zu der Annahme, dass gerade Entrepreneurs besonders häufig mit ethischen Dilemmata konfrontiert sind, die zunächst unlösbar erscheinen. Dieses subjektive Empfinden der Unlösbarkeit entsteht, wenn es an Regeln, Beispielen oder Präzedenzfällen fehlt, nach denen die Entscheidung ausgerichtet werden kann.<sup>12</sup> Das zuvor dargestellte Verständnis des Entrepreneurs nach Schumpeter, welches sich gerade durch die Betonung des Neuen und der Innovation auszeichnet, scheint prädestiniert für das Fehlen dieser Entscheidungshilfen.

Es scheint, als ließe sich ein größerer wissenschaftlicher Beitrag leisten, wenn man einen Schritt zurückgeht. Anstatt zu fragen „Wie sollte der Entrepreneur sich verhalten?“, gilt es zu beobachten, wie Entrepreneurs ethische Dilemmata tatsächlich lösen. Anstatt nach allgemeingültigen normativen Lösungen zu suchen, gilt es, eine Sichtweise einzunehmen, die eher der Metaethik zuzuordnen ist.<sup>13</sup> Nur so lässt sich ein Verständnis entwickeln, welches über die normative Ethik hinausgeht und es ermöglicht, den tatsächlichen Zusammenhang von Entrepreneurship und Ethik (und gleichermaßen Entrepreneur und Gesellschaft) zu erkennen.

Basierend auf dieser Argumentation lautet die Forschungsfrage im theoretischen Teil dieser Arbeit:

*Welchen ethischen Dilemmata sehen sich Entrepreneurs ausgesetzt und wie lösen sie diese?*

Im Zuge einer sorgfältigen Aufbereitung der aktuellen Literatur wird dargelegt, dass die Verbindung von Ethik und Entrepreneurship besonders gut durch die Reflective-Judgement-Theorie von Clarke und Holt beschrieben wird.<sup>14</sup> Im empirischen Teil dieser Arbeit wird diese Theorie qualitativ verifiziert und erweitert sowie anschließend erstmals quantitativ erforschbar gemacht. Entsprechend lautet die Forschungsfrage des empirischen Teils:

*Wie kann unser Verständnis von Reflective Judgement mittels qualitativer und quantitativer Methoden verbessert und erweitert werden?*

---

<sup>12</sup> Subjektiv, da ein Dilemma für eine andere Person eine offensichtliche Lösung besitzen kann; vgl. Volkmann/Berg, 2012, S. 19.

<sup>13</sup> Robinson (2003, p. 4) definiert Metaethik als Wissenschaft von der Ethik. Dabei steht nicht die Frage nach dem richtigen Verhalten im Mittelpunkt der Betrachtung, sondern die Validität der zugrunde liegenden ethischen Theorie selbst.

<sup>14</sup> Vgl. Clarke/Holt, 2010.

## 1.2 Umfang und Aufbau der Arbeit

Für diese Arbeit wird ein Aufbau gewählt, der sich auf drei inhaltliche Säulen stützt. Kapitel 2 erarbeitet zunächst die für die Beantwortung der ersten Fragestellungen notwendigen theoretischen Grundlagen. Kapitel 3 widmet sich der empirischen Untersuchung von Reflective Judgement. Abschließend fasst Kapitel 4 die gewonnenen Erkenntnisse zusammen und beantwortet die zweite Forschungsfrage. Im Folgenden wird dieser Aufbau genauer beschrieben.

Kapitel 2 eröffnet mit einer kurz gehaltenen Betrachtung der tangierten Forschungsfelder der praktischen Philosophie und des Entrepreneurships. Wichtigste Eckpunkte sind die Einordnung der Forschungsfrage in die Bereiche der Ethikforschung sowie die Entwicklung einer Definition ethischer Dilemmata. Ähnliche definatorische Bemühungen werden für die Begriffe Entrepreneur und Entrepreneurship unternommen, wobei es an dieser Stelle wesentlich ist, ein Gefühl für die ethischen und gesellschaftlichen Implikationen der jeweiligen Vereinbarungen zu gewinnen. Kapitel 2.3 führt die separat betrachteten Themenkomplexe zusammen und blickt insbesondere auf fünf ethische Dilemmata, die kennzeichnend für den Entrepreneur sind. Im Anschluss daran wenden sich die Abschnitte 2.4 und 2.5 der Lösung ethischer Dilemmata zu. Im Fokus stehen zwei Studien, die in den letzten Jahren gerade durch das Durchbrechen etablierter normativer Sichtweisen für Aufmerksamkeit gesorgt haben.

Harmeling et al.<sup>15</sup> stellen einen Ansatz vor, der, aufbauend auf der Lehre der pragmatischen Philosophen Dewey, Goodman und Rorty, die Verbindung von Ethik und Entrepreneurship in dem philosophischen Terminus der Kontingenz sieht. In der Philosophie beschreibt Kontingenz den Status von Tatsachen, Umständen oder Gegebenheiten, deren Bestehen möglich, aber nicht notwendig ist.<sup>16</sup> Auf die Unternehmensgründung übertragen, kann der Begriff als möglicher, aber nicht notwendiger Auslöser für die Ausübung eines Entrepreneurships verstanden werden, nämlich durch die Konstruktion oder das Entdecken einer unternehmerischen Möglichkeit.<sup>17</sup> Ähnliches gilt für die Übertragung in die Philosophie, in welcher Kontingenz als möglicher, aber nicht notwendiger Grund für (un)ethisches Verhalten gesehen werden kann. Unter dem Verständnis, dass sich Ethik mit dem Wesen von Werten und Entrepreneurship mit dem Wesen der Wertschöpfung befassen, führen Harmeling et al. beide Forschungsgebiete

---

<sup>15</sup> Harmeling et al., 2009.

<sup>16</sup> Siehe Kapitel 2.4 für eine genauere Definition von Kontingenz.

<sup>17</sup> Vgl. Harmeling/Sarasvathy, 2013, S. 715.

zusammen und sehen den individuellen Umgang des Entrepreneurs mit Kontingenz als Auslöser für das Entstehen neuer gesellschaftlicher und materieller Werte.<sup>18</sup>

Interessanterweise ist die zweite maßgebliche Studie eine direkte Antwort auf diese Überlegungen. Clarke und Holt kritisieren Harmeling et al. an den philosophischen Wurzeln ihrer Argumentation, da Kontingenz als Medium zwischen Ethik und Entrepreneurship nach sich zieht, dass eine Gründung nur erfolgreich sein kann, wenn die situative Wertvorstellung von Entrepreneur und Gesellschaft zufällig übereinstimmen.<sup>19</sup> Der Pragmatist Richard Rorty formulierte dahin gehend: „Zusammenfassend lässt sich sagen, dass poetischer, artistischer, philosophischer oder politischer Fortschritt aus der zufälligen Übereinstimmung von privater Obsession und öffentlichem Bedarf entsteht.“<sup>20</sup>

Der dem Erfolg verpflichtete Entrepreneur wird somit seine Geschäftsidee pragmatisch an die Wertvorstellung der Gesellschaft anpassen. Hierdurch gehe jedoch das wahre ethische Moment der Gründung verloren, welches Clarke und Holt gerade in der potenziellen Inkompatibilität der Geschäftsidee mit prävalenten gesellschaftlichen Werten sehen.<sup>21</sup> Nach Clarke und Holt bewältigen Entrepreneurs ein solches Dilemma durch die Anwendung von Reflective Judgement. Von Reflective Judgement kann gesprochen werden, wenn der Entrepreneur reflektiert, ob die Gründe dafür, dass er annimmt, etwas sei der Fall, selbst generalisierbar sind oder nur eine pragmatische Reaktion auf eine unmittelbare Situation darstellen.<sup>22</sup> Hieraus entsteht zugleich ein neues Verständnis davon, was als ethisch bzw. unethisch anzusehen ist. Der Prozess kann dazu führen, dass der Entrepreneur sich dazu entschließt, eine Geschäftsidee entgegen der Wertvorstellung der Gesellschaft zu verfolgen, und sich dennoch ethisch verhält. Zur Überprüfung dieser Argumentation führen Clarke und Holt eine qualitative Untersuchung durch und identifizieren drei Komponenten, die sie in ihrer Gesamtheit als Reflective Judgement bezeichnen.<sup>23</sup>

Die Abschnitte 2.4 und 2.5 ergänzen beide Studien durch aktuelle Literatur und wiegen sie argumentativ gegeneinander ab. Abschließend wird eine übergeordnete Hypothese formuliert: Entrepreneurs lösen ethische Dilemmata durch die Anwendung von Reflective Judgement.

---

<sup>18</sup> Vgl. Harmeling et al., 2009, S. 350 ff.

<sup>19</sup> Vgl. Clarke/Holt, 2010.

<sup>20</sup> Rorty, 1989, zitiert nach Harmeling et al., 2009, S. 294; sinngemäß aus dem Englischen übersetzt.

<sup>21</sup> Vgl. Clarke/Holt, 2010, S. 319.

<sup>22</sup> Vgl. ebenda, S. 320.

<sup>23</sup> Clarke/Holt, 2010 nennen diese Komponenten *Social Performance*, *Public Challenge* und *Personal Autonomy*. Eine genauere Definition erfolgt in Kapitel 2.5.



Die in Kapitel 3 durchgeführte empirische Untersuchung besteht aus einem qualitativen und einem quantitativen Teil. Ersterer ist nötig, da die Ergebnisse von Clarke und Holt größtenteils neu und theoretisch fundiert sind. Die in der ursprünglichen Studie durchgeführte Untersuchung basiert auf N=12 Entrepreneurs und ist geografisch und hinsichtlich der Größe der Unternehmen stark eingeschränkt.<sup>24</sup> Ziel ist es, die Ergebnisse von Clarke und Holt zu verifizieren und gegebenenfalls sinnvoll zu ergänzen.

Anschließend wird eine Onlinebefragung mit N=107 Entrepreneurs durchgeführt und in drei Schritten ausgewertet. Berücksichtigt werden junge Unternehmen, die 2010 oder später gegründet wurden. Den Anfang macht die exploratorische Faktorenanalyse mit dem Zweck, Wirkungszusammenhänge in den Daten aufzudecken, die dem bloßen Auge verborgen bleiben. Auf den Fragebogen bezogen, gibt diese Technik Auskunft darüber, welche Fragen in gleichem Maße Zustimmung oder Ablehnung erfahren, und erlaubt es, auf möglichst objektive Weise einzelne Items zu Themengruppen zu aggregieren.

Hier zeigt sich eine Abweichung von Clarke und Holt, indem sechs anstelle von drei Bestandteile von Reflective Judgement identifiziert werden. Sie werden als Reputation, Scene Setting, Public Challenge, Decision Autonomy, Path of Least Resistance und Public Utility betitelt.

Eine konfirmatorische Faktorenanalyse überprüft daraufhin, wie gut das Datenmaterial zu dem vorgeschlagenen Modell passt. Abschließend wird ein Strukturgleichungsmodell genutzt, um die Beziehung zwischen Reflective-Judgement-Bestandteilen und der empfundenen Fähigkeit zur Beurteilung des sogenannten Social Legitimacy Dilemmas, unter Berücksichtigung diverser Moderatoren, zu messen.

Kapitel 4 beantwortet abschließend die Forschungsfrage, wagt einen Ausblick auf denkbare zukünftige Forschungsschwerpunkte und geht des Weiteren auf die Limitationen des gewählten Ansatzes ein.

---

<sup>24</sup> Clarke/Holt, 2010 betrachten lediglich Unternehmen aus Nordwest-England mit Umsätzen bis zu GBP 250.000.

## 2 Theoretische Grundlagen des Untersuchungsbereiches

### 2.1 Definition und Grundlagen der Ethik

#### 2.1.1 Moral, Ethik und Metaethik

Ethik und Moral sind Begriffe, die im alltäglichen Gebrauch oft synonym verwendet werden. Auch in der (häufig englischsprachigen) Fachliteratur findet nicht immer eine eindeutige und dauerhaft beibehaltene Abgrenzung statt. So definieren Robinson et al.<sup>25</sup> den Begriff *Ethical Dilemma* und meinen doch dasselbe Phänomen, welches Foot<sup>26</sup> als *Moral Dilemma* bezeichnet. Diese zum Teil mangelnde Abgrenzung ist aufgrund der gesellschaftlichen Akzeptanz erst einmal unproblematisch. Der Leser wird der Argumentation folgen können, da er in der Regel selbst nicht zwischen den Begriffen differenziert beziehungsweise die Differenzierung zum Verständnis nicht notwendig ist.<sup>27</sup> Auch aus sprachhistorischer Sicht ist dies nachvollziehbar. Das griechische *Ethos* und das lateinische *Mores*, die etymologischen Wurzeln der Begriffe Ethik und Moral, bezeichnen beide den Begriff *die Sitten*. Dass an dieser Stelle dennoch eine Unterscheidung vorgenommen wird, ist zwei Gedanken geschuldet. Zum einen gebietet es der Anspruch an wissenschaftliche Präzision und Vollständigkeit. Zum anderen wird die klare Differenzierung helfen, die Fragestellung aus dem richtigen Blickwinkel zu betrachten. Moral, Ethik und später auch Metaethik behandeln dieselbe Thematik auf unterschiedlichen Ebenen. Soll die Verbindung von Ethik und Entrepreneurship aus einer anderen Sichtweise verstanden werden, scheint es also erforderlich, ein grundlegendes Verständnis aller Betrachtungsebenen zu entwickeln.

Die im Folgenden häufiger benutzten Begriffe Normen und Werte sollen wie folgt definiert werden:

„Werte sind Konzepte oder Überzeugungen, die sich auf wünschenswerte Zielzustände oder Verhaltensweisen beziehen, situationsübergreifend sind, die Wahl und Bewertung von Verhalten und Ereignissen leiten und im Hinblick auf ihre relative Bedeutung geordnet sind. Sie sind kognitive Repräsentationen individueller Bedürfnisse, interaktiver Erfordernisse für die Abstimmung interpersonalen Verhaltens und gesellschaftlicher Erfordernisse für die Sicherung sozialen Wohlergehens und Überlebens.“<sup>28</sup>

„Normen sind genaue Verhaltensweisen zusammengefasster Werte.“<sup>29</sup>

---

<sup>25</sup> Vgl. Robinson et al., 2007.

<sup>26</sup> Vgl. Foot, 1983.

<sup>27</sup> Vgl. Tokarski, 2008, S. 50.

<sup>28</sup> Bilsky, 2009 zitiert nach Abländer, 2011, S. 220.

<sup>29</sup> Hähnel/Kopp, 2011, S. 48.

Der Begriff Moral setzt auf der niedrigsten Abstraktionsebene des Individuums an. Er bezeichnet eine Sammlung von Normen und Werten, an der sich das Verhalten des Einzelnen ausrichtet.<sup>30</sup> Moral betrifft somit ein Verhalten, das tatsächlich zu beobachten ist.<sup>31</sup> Sie kann sowohl explizit (formell) als auch implizit (informell) existieren. In den meisten Fällen wird der Begriff implizit verstanden, nämlich in Form von ungeschriebenen Verhaltensregeln. Resick et al. befragten 2011 insgesamt 185 Manager bezüglich ihres Verständnisses von moralischem Verhalten.<sup>32</sup> Die Studie identifiziert sechs Themen, die kennzeichnend für das Moralverständnis von Managern sind. Die Analyse wird dominiert von Begriffen wie Charakter, Fairness, Offenheit oder Flexibilität. Explizite Normen und Werte, beispielsweise in Form geschriebener Gesetze oder Unternehmenskodizes, spielen in den Überlegungen der Manager kaum eine Rolle. Während dies die implizierte Werteausrichtung auf individueller Ebene zeigt, bleiben explizierte Regeln auf gesellschaftlicher Ebene natürlich unverzichtbar.

Beide Arten der Moral verbindet ein Ursprung, der auf gesellschaftlichen Konsens zurückzuführen ist. Die Moral verkörpert eine Schnittmenge von Verhaltensweisen, auf deren Gültigkeit sich eine bestimmte Bezugsgruppe bewusst (explizit) oder stillschweigend (implizit) geeinigt hat. Deppert folgert hieraus, dass Moral historisch bedingt ist, da sich der gesellschaftliche Konsens *seit alters her* entwickelt hat.<sup>33</sup> Bei genauerer Betrachtung kann allein diese Tatsache Ursprung eines Dilemmas sein, nämlich immer dann, wenn der gesellschaftliche und technologische Fortschritt den moralischen Konsens überholt und bestehende Normen und Werte unanwendbar werden. Zugleich beinhaltet die Definition einen Vergleich. Das Verhalten des Individuums wird einer Bezugsgruppe gegenübergestellt und abgeglichen. Ob ein individuelles Verhalten moralisch anerkannt wird, hängt wiederum von den Normen und Werten der Bezugsgruppe ab. In der Forschung äußert sich das durch eine Reihe von Studien, die Vertreter unterschiedlicher Bezugsgruppen hinsichtlich ihrer moralischen Ansichten befragen. Nennenswerte Beiträge der letzten Jahre sind Eisenbeiß und Brodbeck, Liu und Chen, Resick et al. sowie Bucar et al., welche die Unterschiede zwischen westlichen und östlichen Kulturen

---

<sup>30</sup> Vgl. Tokarski, 2008, S. 50; auf eine genauere Definition der Begriffe *Normen* und *Werte* wird an dieser Stelle verzichtet. Vgl. auch Kapitel 2.3.3.

<sup>31</sup> Vgl. Abländer, 2011, S. 8.

<sup>32</sup> Vgl. Resick et al., 2011.

<sup>33</sup> Deppert, 2014, S. 39; vgl. auch Tokarski, 2008, S. 52.

untersuchen.<sup>34</sup> Ahmad und Ramayah stellen Länder gegenüber, die sich in unterschiedlichen Stadien der wirtschaftlichen Entwicklung befinden.<sup>35</sup>

Während die Moral per Definition einen Istzustand beurteilt, ist es die Aufgabe der Ethik, einen zukünftigen Sollzustand zu definieren. Der Sinn der Ethik liegt in der Beantwortung der Frage, wie man sich verhalten sollte oder nach welchen Normen und Werten das Verhalten auszurichten ist.<sup>36</sup> Dabei reflektiert sie die aktuelle gesellschaftliche Vorstellung von Moral und definiert sie für die Zukunft. Tokarski formuliert dahin gehend treffend: „Denn Ethik ist eine Reflexionstheorie der Moral. Es ist jede kognitive Beschreibung und Erörterung, die Probleme der Moral thematisiert und diese zu reflektieren versucht.“<sup>37</sup>

Damit argumentiert Ethik auf einer höheren Abstraktionsebene als die Moral und treibt sie durch ihre Zukunftsausrichtung inhaltlich voran. In Bezug auf die vorhergehende Definition der Moral kann somit gesagt werden, dass die Disziplin der Ethik der entscheidende Treiber auf dem Weg zu einem neuen gesellschaftlichen Konsens über akzeptierte Verhaltensweisen ist. Auf die Moral wirken demnach zwei entgegengesetzte Kräfte. Zum einen der von Deppert definierte historische Konsens, welcher, da er von ihm abweichendes Verhalten als unmoralisch beurteilt, per Definition den Status quo zu erhalten versucht.<sup>38</sup> Zum anderen die Ethik, die mit ihren deskriptiven und normativen Aufgaben die gegenwärtige Moral beschreibt und sie für die Zukunft formen möchte.<sup>39</sup>

Die normative Ethik steht dabei vor einer entscheidenden Schwierigkeit: Sie versucht unbedingte, also allgemeingültige Aussagen beziehungsweise moralische Normen zu finden.<sup>40</sup> Doch in der Realität sind – wenn überhaupt – nur sehr wenige Prinzipien in der Lage, die Kluft zwischen Istzustand und Sollzustand zu überwinden. In einer Diskussion lässt sich in der Regel für jede ethische Position ein Beispiel oder ein Argument finden, das einen solchen Letztbeweis zunichtemacht.<sup>41</sup> Alternativ bleibt eine Diskrepanz zwischen ethischer Überzeugung, Auslegung dieser Überzeugung im individuellen Kontext und tatsächlich durchgeführter Handlung.

---

<sup>34</sup> Eisenbeiß/Brodbeck, 2014; Liu/Chen, 2012; Resick et al., 2011; Bucar et al., 2003.

<sup>35</sup> Ahmad/Ramayah, 2012.

<sup>36</sup> Vgl. Abländer, 2011, S. 8.

<sup>37</sup> Tokarski, 2008, S. 62.

<sup>38</sup> Vgl. Deppert, 2014, S. 39.

<sup>39</sup> Vgl. Abländer, 2011, S. 7.

<sup>40</sup> Vgl. Suchanek, 2001, S. 20.

<sup>41</sup> Abländer, 2011, S. 9 verweist hier auf das Münchhausen-Trilemma: Der Versuch einer Letztbegründung endet entweder im dogmatischen Abbruch, im infiniten Regress oder im Zirkelschluss.

Abländer veranschaulicht den Unterschied von Moral und Ethik an einem einfachen Beispiel:

„Die Aussage, ein Mensch handelt moralisch, bedeutet [...], er handelt in Übereinstimmung mit den moralischen Werten und Normen einer sozialen Gruppe [...]. Die Aussage, ein Mensch handelt ethisch, heißt, er handelt in Übereinstimmung mit (mehr oder weniger gut begründeten) ethischen Prinzipien, die nicht unbedingt mit der Moral des sozialen Kontextes identisch sein müssen.“<sup>42</sup>

Diese Aussage stellt den zentralen Punkt des Ethikverständnisses dar, welches für die Beantwortung der Fragestellung notwendig ist. Ethisches Verhalten ist ohne gesellschaftlichen Konsens beziehungsweise im Widerspruch zur Moral möglich. Zu einem ähnlichen Ergebnis kommen Morris et al., welche den Ursprung ethischer Konflikte darin sehen, dass eine Person ihre Pflichten gegenüber einer Gruppe als widersprüchlich zu den Pflichten gegenüber einer anderen Gruppe oder ihren eigenen Prinzipien empfindet.<sup>43</sup> Clarke und Holt führen außerdem an, dass ohne das Herausfordern bestehender Werte der Sinn dafür verloren geht, wie die Gesellschaft ursprünglich zu ihrem moralischen Konsens gelangt ist beziehungsweise den vorherigen Status quo durchbrochen hat.<sup>44</sup> Alle Autoren finden die tiefere Bedeutung der Ethik in der Reflexion eigener Prinzipien und des eigenen Handelns unter Berücksichtigung der von außen herangetragenem Werte.

Zu akzeptieren, dass Ethik unmoralisch sein darf, hilft auch zu akzeptieren, dass Ethik nicht durch allgemeingültige und normative Handlungsanweisungen definiert sein muss. Das menschliche Urteilsvermögen ist nicht perfekt und zudem subjektiv geprägt. Diese Unvollkommenheit führt zu dem Bedürfnis, das Handeln nach allgemeingültigen Regeln und Beispielen auszurichten. Clarke und Holt bezweifeln, dass ein solches Verhalten in der Lage ist, komplexen und vielseitigen Entscheidungssituationen gerecht zu werden.<sup>45</sup> Ethisches Verhalten trete schon dann auf, wenn Menschen erörtern, ob die Regeln, nach denen sie ihr Handeln ausrichten, tatsächlich allgemeingültig sind oder nur pragmatische Reaktionen auf eine unmittelbare Handlungssituation. Abländer spricht in diesem Zusammenhang davon, „den Anspruch auf Letztbegründung zugunsten der rationalen Kritikfähigkeit aufzugeben“.<sup>46</sup>

Die Unvollkommenheit des Urteilsvermögens und damit auch die Unvollkommenheit der Ethik sollten dabei jedoch nicht als finale Kritik an ebendieser verstanden werden.

---

<sup>42</sup> Abländer, 2011, S. 8.

<sup>43</sup> Vgl. Morris et al., 2002, S. 332.

<sup>44</sup> Vgl. Clarke/Holt, 2010, S. 319.

<sup>45</sup> Vgl. ebenda, S. 320.

<sup>46</sup> Abländer, 2011, S. 9.

Vielmehr ermutigt die Komplexität vieler Handlungssituationen, Moral und Ethik von einer weiteren Abstraktionsebene, der Metaethik, aus zu betrachten. Metaethik bedeutet, von einer „übergeordneten Position über Ethik zu reflektieren“.<sup>47</sup> Insofern ist weder die Frage „Was sollte ich tun?“ noch die Frage „Warum sollte ich das tun?“ Gegenstand der Metaethik. Vielmehr lautet sie: „Ist die adaptierte ethische Position valide?“

Jede moralische Entscheidung lässt sich auf Prinzipien oder ethische Positionen zurückführen. Sie geben Antwort auf die Frage nach dem Warum. Metaethik befasst sich also mit der Wahrheitsfähigkeit der Ethik.<sup>48</sup> Bezeichnet man Ethik als die Reflexionstheorie der Moral, dann ist Metaethik wiederum die Reflexionstheorie der Ethik.<sup>49</sup> Dabei stehen sich zwei grundlegende Positionen gegenüber. Der Kognitivismus beziehungsweise Objektivismus geht davon aus, dass normative Prinzipien grundsätzlich objektiv und damit zu verallgemeinern sind. Dem gegenüber steht der Non-Kognitivismus oder Relativismus, dessen Vertreter glauben, moralische Urteile hängen immer von Situation, Kontext und subjektiven Gefühlen ab.<sup>50</sup> Metaethik wird daher oft als Aktivität zweiter Ordnung bezeichnet, die dann auftritt, wenn die Diskussion auf Ebene der Ethik nicht weiterführend ist.<sup>51</sup>

Die Untersuchung von Reflective Judgement zur Lösung ethischer Dilemmata macht eine Betrachtung des Themas auf ethischer und metaethischer Ebene notwendig. Der empirische Teil beschreibt das tatsächliche Verhalten von Entrepreneurs und ist somit der deskriptiven Ethik zuzuordnen. Der theoretische Teil zeigt Gründe auf, warum ethische Dilemmata mit Reflective Judgement gelöst werden können, ist also in Ansätzen normativ (jedoch ohne deterministisch zu sein, also ein Verhalten vorzuschreiben). Die Bewertung von Reflective Judgement zur Lösung ethischer Dilemmata trägt hingegen Züge der Metaethik.<sup>52</sup> Es ist die Komplexität dieser Zusammenhänge, die es notwendig macht, ein tieferes Verständnis von (meta-)ethischen Positionen zu entwickeln, um Reflective Judgement beurteilen zu können.

Bevor dies in Kapitel 2.1.2 geschieht, lohnt es sich kurz innezuhalten und auf die Frage einzugehen, ob Ethik eine Wissenschaft ist. Diese Frage ist aufgrund der Eigenschaften, die der Wissenschaft zugeschrieben werden, interessant. Entscheidend für die Beurteilung sind hier empirisches Vorgehen, Beschreibung des Seins (also des Istzustands) sowie

---

<sup>47</sup> Ebenda, S. 10.

<sup>48</sup> Vgl. Abländer, 2011, S. 10.

<sup>49</sup> In Anlehnung an Tokarski, 2008, S. 62.

<sup>50</sup> Vgl. Miller, 2003, S. 2 ff.

<sup>51</sup> Vgl. Robinson, 2003, S. 4.

<sup>52</sup> Vgl. Clarke/Holt, 2010, S. 320.

allgemeine und dauerhaft gültige Ergebnisse. Im Kontrast dazu ist das Vorgehen in der Ethik theoretisch geprägt und beschreibt Sollzustände. Entsprechend wird die Allgemeingültigkeit der Ergebnisse im Relativismus angezweifelt. Die Frage, ob Ethik eine Wissenschaft ist, steht damit in Relation zu den Inhalten metaethischer Positionen. Im Zuge dieser Arbeit soll Ethik als Wissenschaft verstanden werden, da sie rational argumentiert, kritisiert und gleichermaßen kritisiert wird.<sup>53</sup> Pieper schreibt diesbezüglich: „Die Ethik als Disziplin der Philosophie versteht sich als Wissenschaft vom moralischen Handeln.“<sup>54</sup>

Auch diese Erkenntnis unterstützt den in Kapitel 1.1 vorgeschlagenen Schritt, das Verhalten von Entrepreneurs bei der Lösung ethischer Dilemmata vor dem Hintergrund einer Hypothese beschreiben, aber nicht normativ postulieren zu wollen.

### 2.1.2 Einordnung der Forschungsfrage in die praktische Philosophie

Nach Abländer kann die Philosophie in drei Gebiete unterteilt werden.<sup>55</sup> Die theoretische Philosophie befasst sich in erster Linie mit den Möglichkeiten und Grenzen des Denkens. Ihr zuzuordnen sind Disziplinen wie Epistemologie, Logik oder Ontologie. Die Geschichte der Philosophie hat die Entwicklung des Denkens seit der Antike zum Inhalt. Eine wichtige Teildisziplin ist die Hermeneutik, die sich mit der Auslegung und dem Verständnis philosophischer Texte befasst. Ethik ist Bestandteil der praktischen Philosophie, die sich als drittes Gebiet außerdem auf Teile der Politik-, Wirtschafts- und Rechtswissenschaft erstreckt. Im Kern ist die praktische Philosophie eine normative Disziplin, da sie sich nicht darauf beschränkt, das menschliche Handeln zu beschreiben. Vielmehr versucht sie, Prinzipien und Regeln zu entwickeln, anhand derer das Handeln ausgerichtet werden kann. In der Einleitung wurde gerade diese Eigenschaft der Ethik als besonders, aber in bestimmten Situationen auch als hinderlich beschrieben. Normative Inhalte bleiben der praktischen Philosophie auch in ihren Teildisziplinen abseits der Ethik erhalten. Die politische Philosophie befasst sich beispielsweise mit dem Entwurf einer gesellschaftlichen Ordnung, der Legitimation der Herrschaft und dem Spannungsverhältnis von Freiheit, Gleichheit und Gerechtigkeit.<sup>56</sup> Die praktische Philosophie ist damit eine Wissenschaft, die in allen ihren Disziplinen praktische und anwendbare Implikationen nach sich zieht. Ethik als zentraler Bestandteil der praktischen Philosophie und Mittelpunkt dieser Arbeit kann wiederum in Teildisziplinen unterteilt werden, deren

---

<sup>53</sup> Vgl. Abländer, 2011, S. 8.

<sup>54</sup> Pieper, 2007 zitiert nach Abländer, 2011, S. 8.

<sup>55</sup> Abländer, 2011, S. 7.

<sup>56</sup> Vgl. ebenda, S. 7.

Anzahl so groß ist, dass eine umfassende Betrachtung den Rahmen sprengen würde. Daher werden im Folgenden nur diejenigen ethischen Positionen diskutiert, welche im Kontext der Fragestellung relevant sind.

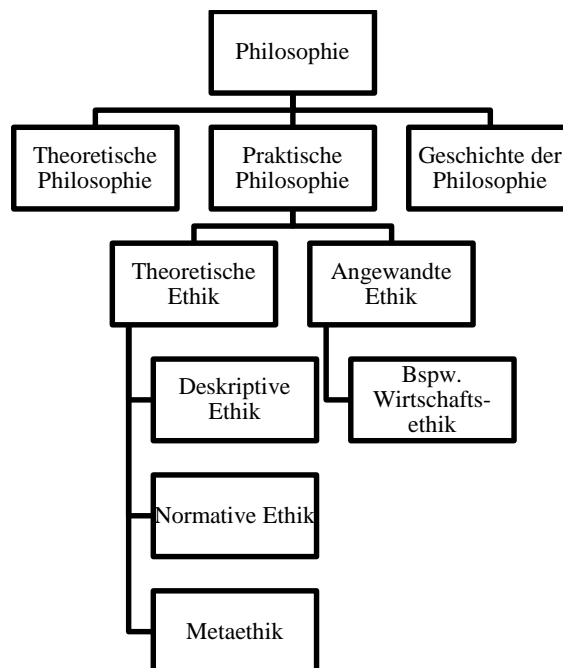


Abbildung 1: Einordnung der Ethik in die Philosophie; eigene Darstellung in Anlehnung an Abländer (2011); Tokarski (2008)

Auf oberster Ebene ist die Ethik in theoretische und angewandte Ethik zu unterteilen. Tokarski bezeichnet letztere als problemorientiert.<sup>57</sup> Damit ist gemeint, dass die angewandte Ethik Probleme und Fragestellungen aus Bereichen erörtert, die keinen philosophischen Ursprung haben. Ein Beispiel ist die Wirtschaftsethik, die wirtschaftliche Fragestellungen mit ethischen Implikationen behandelt. Die angewandte Ethik steht in einer Wechselwirkung zur theoretischen Ethik, da sie sowohl anhand bekannter normativer Ethikpositionen argumentiert als auch als Verbindung einer theoretischen Wissenschaft zu aktuellen gesellschaftlichen Themen Einfluss auf ethische Theorien nimmt. Der normative Charakter der angewandten Ethik äußert sich im Falle der Wirtschaftsethik beispielsweise in der Ausgestaltung von Unternehmenskodizes oder Corporated-Social-Responsibility-Vereinbarungen. Wie in Kapitel 1 bereits angedeutet, sieht sich die angewandte Ethik in ihrem Einfluss auf die Theorie einer entscheidenden Schwierigkeit gegenübergestellt. Sie entwickelt konkrete Lösungen für spezielle Probleme. Die normative Ethik hingegen entwickelt allgemeingültige Lösungen für unbekannte Probleme. Ein Unternehmenskodex kann in der geregelten Geschäftswelt zu

<sup>57</sup> Vgl. Tokarski, 2008, S. 67.



moralisch korrektem Verhalten führen. Nämlich dann, wenn eine Gruppe in vorhersehbaren Situationen ihr Verhalten an den gesellschaftlichen Erwartungen ausrichtet. Dennoch führt er weder zwangsweise zu ethischem Verhalten noch lässt er sich bedingungslos verallgemeinern. Die angewandte Ethik stellt somit keine Lösung für ethische Dilemmata dar, ist aber dennoch ein wichtiger Berührungspunkt von Wirtschaft und Ethik.

Im Bereich der theoretischen Ethik existieren in der normativen Ethik wie in der Metaethik zahlreiche Positionen, von denen im Folgenden die wichtigsten dargestellt werden. Abbildung 2 zeigt die Unterteilung der normativen Ethik in Positionen, die vor dem Hintergrund der Fragestellung besonders relevant sind.

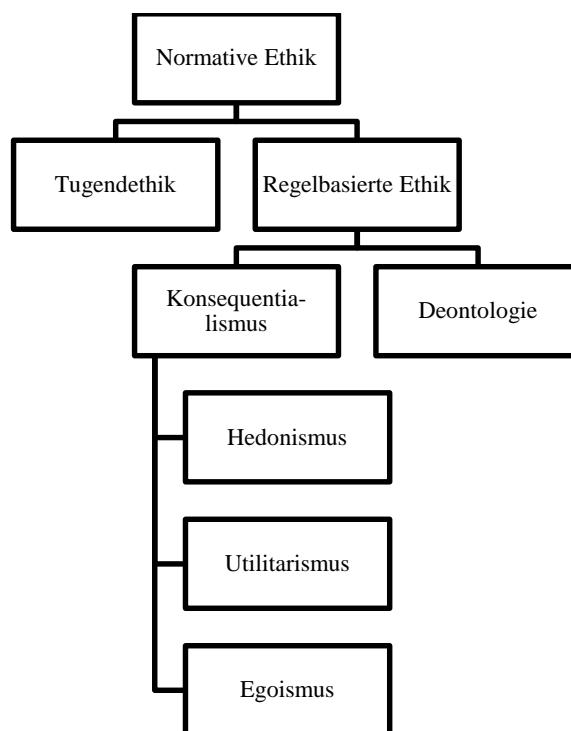


Abbildung 2: Positionen der normativen Ethik; eigene Darstellung in Anlehnung an Robinson (2003)

### 2.1.2.1 Tugendethik

Die normative Ethik unterscheidet Tugendethik und regelbasierte Ethik. Erstere kann wohl als der Klassiker unter den ethischen Positionen bezeichnet werden und lässt sich in ihren Wurzeln bis zu Platon und Aristoteles zurückführen.<sup>58</sup> Zugleich bleibt sie im höchsten Maße aktuell und wird weiterhin in einer Vielzahl von Fachpublikationen und wissenschaftlichen Beiträgen aufgegriffen.<sup>59</sup>

<sup>58</sup> Vgl. Frey/Schmalzried, 2013, S. 140.

<sup>59</sup> Siehe bspw. Flynn, 2008, Kupperman, 2009 oder Mellema, 2010.

Tugend ist eine Sammlung relativ stabiler Charaktereigenschaften, die eine Person dazu veranlasst, wohlwollend zu handeln.<sup>60</sup> Tugendhafte Eigenschaften sind beispielsweise Courage, Großzügigkeit oder Loyalität. Ihnen gegenüber stehen unerwünschte Wesenszüge wie Feigheit, Gier oder Egoismus. Die Tugendethik sucht somit die Antwort auf die Frage „Was soll ich tun?“ im Charakter des Menschen. Sie geht davon aus, dass eine Gesellschaft, bestehend aus tugendhaften Individuen, auch eine tugendhafte Gesellschaft im Ganzen ist. Sie entzieht sich dabei konkreten Handlungsanweisungen und beantwortet die gerade formulierte Frage mit „Moralisch richtig ist, was ein tugendhafter Mensch tun würde“.<sup>61</sup> Die Tugendethik unterscheidet sich von anderen Positionen durch das Fehlen eines obersten Leitsatzes, an dem sich das Handeln situationsübergreifend ausrichten soll.<sup>62</sup> Fragt man sich also, wie sie zu dieser Antwort kommt, erkennt man, dass für die Tugendethik moralisches Verhalten ein Mittel zum Zweck ist. Während die Frage „Was soll ich tun?“ im Kontext anderer Ethikpositionen direkt auf die Empfehlung moralischer Verhaltensweisen abzielt, müsste sie in der Tugendethik nach Aristoteles umformuliert werden in „Was soll ich tun, um ein gutes, glückliches Leben zu führen?“.<sup>63</sup>

Demnach ist Glückseligkeit das höchste Gut des Menschen, nachdem er in all seinen Handlungen strebt.<sup>64</sup> Aristoteles argumentiert folgerichtig, dass ein gutes und glückliches Leben mit einem tugendhaften Leben gleichzusetzen sei. Denn die Tugend sei richtig und wer tugendhaft ist, habe die Angewohnheit, sich intuitiv richtig zu verhalten. So folgt aus einem tugendhaften Habitus auch, dass durch intuitiv moralisches Handeln ein oberster Leitsatz obsolet wird.<sup>65</sup> Tugend ist ein Mittel zum Zwecke der Glückseligkeit. Das Fehlen von Leitsatz und Handlungsanweisung kann allerdings zu unterschiedlichen Interpretationen davon führen, was als tugendhaft angesehen wird. Um den Begriff mit Inhalt zu füllen, unterscheidet die aristotelische Tugendethik zwischen Verstandstugenden und sittlichen Tugenden. Erstere können wie alle Formen des Wissens erlernt oder zumindest bewusst gefördert werden. Frey und Schmalzried zählen hierzu Weisheit, Verstand, Kunstfertigkeit und Klugheit.<sup>66</sup> Letztere werden durch Gewöhnung

---

<sup>60</sup> Robinson, 2003, S. 1; relativ, da angenommen wird, dass eine Charaktereigenschaft kurz- und mittelfristig Bestand hat, aber langfristig veränderbar ist. Hier besteht eine Parallele zu eigenschaftstheoretischen Ansätzen der Unternehmerforschung, welche versuchen, unternehmerisches Handeln aus mittelfristig stabilen, langfristig veränderbaren Charaktereigenschaften (den sogenannten Traits) zu erklären. Hierzu siehe auch Braukmann et al., 2008, S. 6 f.

<sup>61</sup> Tokarski, 2008, S. 75.

<sup>62</sup> Frey/Schmalzried, 2013, S. 140.

<sup>63</sup> Ebenda.

<sup>64</sup> Suchanek, 2001, S. 8.

<sup>65</sup> Frey/Schmalzried, 2013, S. 142.

<sup>66</sup> Ebenda, S. 151.

angeeignet, und auch hier gibt es einen auf Aristoteles zurückgehenden Katalog, der sittliche Tugenden mit konkreten Beispielen füllt. Er basiert auf Aussagen, die gemeinhin als wahr angenommen werden, ähnlich dem in Kapitel 2.1.1 beschriebenen historischen Konsens. Bei einer sittlichen Tugend handelt es sich um einen Habitus, welcher so tief in der Persönlichkeit verankert ist, dass er das Verhalten beeinflusst. Dazu gehören Mut, Mäßigkeit, Großzügigkeit, Hochherzigkeit, Seelengröße, Ehre, Sanftmut und Wahrhaftigkeit. Zur Tugendhaftigkeit gehört es nicht nur, diese Tugenden zu besitzen, sondern insbesondere, sie im richtigen Maß zu besitzen.<sup>67</sup> So kann zu viel Mut als Leichtsinns abgetan werden und zu wenig Mut als Feigheit. Eine intuitiv richtige Handlung wird ausschließlich durch das richtige Maß an Mut hervorgebracht.<sup>68</sup>

Im wirtschaftswissenschaftlichen Kontext ist die Tugendethik als durchaus interessant zu bezeichnen. Der Fokus auf Persönlichkeitsmerkmale und auch die Charakterisierung einer tugendhaften Person weisen viele Gemeinsamkeiten mit der unternehmerbezogenen Entrepreneurshipforschung (Traits-Ansatz) auf, die versucht, Entrepreneurs anhand ihrer Persönlichkeitsmerkmale zu kategorisieren.<sup>69</sup> Erfolgreichen Unternehmern wird eine moderate Neigung zur Risikoübernahme nachgesagt, eine deutliche Parallele zur Tugend Mut. Auch Leistungsmotivstärke und Ehre oder emotionale Stabilität und Seelengröße könnten Eigenschaftspaare bilden, die dafür sprechen, dass die Tugend ein Schlüssel zum ethischen Verhalten von Entrepreneurs sein kann. Weiterhin ist die aristotelische Ethik deutlich einfacher zu verallgemeinern als regelbasierte Positionen, was die Adaption auf unternehmerische Situationen erleichtern könnte.

Auf der anderen Seite stößt die Tugendethik an vielen Stellen an ihre Grenzen. Sie ist nicht in der Lage, moralisches Verhalten in einer Gesellschaft zu garantieren, da nicht alle Menschen gleichermaßen tugendhaft sind.<sup>70</sup> Weiterhin existiert kein Übereinkommen darüber, welche Ausprägung welcher Eigenschaft letztendlich zur maximalen Glückseligkeit führt. Die Tugendethik sieht sich an dieser Stelle derselben Kritik ausgesetzt, die auch am Traits-Ansatz geübt wird. Über die richtige Auswahl von Eigenschaften kann ad infinitum diskutiert werden und der Zusammenhang von Eigenschaften und dem letztendlichen Verhalten bleibt uneinsehbar. Weiterhin kann hinterfragt werden, inwieweit gerade die sittlichen Tugenden zu erlernen sind und ob das Erlernen tatsächlich in ethischem Verhalten mündet. Clarke und Holt argumentieren, dass

---

<sup>67</sup> Vgl. Tokarski, 2008, S. 78.

<sup>68</sup> Vgl. Frey/Schmalzried, 2013, S. 146 ff.

<sup>69</sup> Vgl. McClelland, 1965 oder auch Braukmann et al., 2008.

<sup>70</sup> Vgl. Robinson, 2003, S. 2.

Entrepreneurship ein gesellschaftliches Phänomen ist, und plädieren dafür, von der Stilisierung des Entrepreneurs als Held mit überragenden persönlichen Eigenschaften abzurücken.<sup>71</sup> Das individualistische Konzept der Tugendethik erscheint unvereinbar mit diesem Verständnis des Entrepreneurships. Hinzu kommt, dass der Fokus auf intuitives Handeln sehr einschränkend auf die Möglichkeit zur bewussten Reflexion wirkt, was nicht zur Definition von ethischem Verhalten durch Reflective Judgement nach Clarke und Holt passt.<sup>72</sup> Kritik kann auch an Aristoteles' Annahmen und Argumentationen geübt werden. Ist Glückseligkeit tatsächlich das höchste Gut aller Menschen? Ist Glück eine absolute Voraussetzung für Tugendhaftigkeit? Ist die historische Auswahl der Tugenden weiterhin gesellschaftlich relevant? Frey und Schmalzried formulieren die Besonderheit der aristotelischen Argumentation folgendermaßen:

„Was es heißt, tugendhaft zu sein, wird darüber erklärt, wie der wahrhaft Tugendhafte handelt. Wer der wahrhaft Tugendhafte ist, wird aber aus unserem Verständnis von Tugenden herausgefiltert. Es gibt keine unabhängige Richtschnur, die bestimmt, was tugendhaft ist.“<sup>73</sup>

Nussbaum geht so weit, die Tugendethik als grundlegenden kategorischen Fehler zu bezeichnen, da kein einvernehmliches Verständnis von ihr existiere. Stattdessen rege sie an, Tugend als Bestandteil regelbasierter Ethiken zu verfolgen, die im Folgenden vorgestellt werden.<sup>74</sup>

### 2.1.2.2 Hedonismus und Utilitarismus

Die regelbasierte Ethik gründet auf der Idee, dass Leitsätze existieren, nach denen sich das moralische Verhalten zu richten hat.<sup>75</sup> Konsequenterweise ist sie absolut, denn in jeder Handlungssituation tritt ein allgemeingültiges Prinzip in Kraft, welches die Handlung diktiert. Es stellt sich weniger die Frage „Was soll ich tun?“ als „Welche regelbasierte Ethik ist die richtige?“, wodurch ethische Dilemmata nicht gelöst, aber auf eine andere Argumentationsebene projiziert werden. Es lassen sich wiederum zwei Denkweisen unterscheiden. Der Konsequentialismus, auch bekannt als Teleologie, beurteilt Handlungen anhand ihrer Konsequenzen – eine Anschauung, die gemeinhin unter dem Motto „Der Zweck heiligt die Mittel“ bekannt ist. Dem gegenüber steht die

---

<sup>71</sup> Vgl. Clarke/Holt, 2010, S. 317.

<sup>72</sup> Ebenda, S. 320 sowie Kapitel 2.5.

<sup>73</sup> Frey/Schmalzried, 2013, S. 157.

<sup>74</sup> Vgl. Nussbaum, 1999.

<sup>75</sup> Vgl. Robinson, 2003, S. 2.

Deontologie, die eine Handlung ungeachtet der Konsequenzen anhand der ihr inne-wohnenden Absicht beurteilt. Zunächst werden die prägendsten Varianten des Konsequentialismus betrachtet, beginnend mit Hedonismus und Utilitarismus.

Die wohl bekanntesten Verfechter von Hedonismus und Utilitarismus sind Jeremy Bentham und John Stuart Mill, welche die Begriffe Glück (Happiness) und Nutzen (Utility) in das Zentrum ihrer Argumentation stellen.<sup>76</sup> Dabei repräsentiert Glück jenen Maßstab, anhand dessen der moralische Wert einer Handlung bemessen wird. Nach Bentham ist Glück der einzige bedeutsame Wert des Menschen. Alle anderen Werte sind Mittel zum Zweck, um letztendlich einen Zustand des Glücks zu erreichen.<sup>77</sup> Wenn das Streben nach Glück Auslöser jedes menschlichen Handelns ist, folgt daraus, dass es auch das Kriterium der Moral sein muss.<sup>78</sup> Grundsätzlich ist also diejenige Handlung moralisch richtig, die als Konsequenz das größte Glück stiftet. Glück kann auf zwei Arten erlangt werden: durch die Stärkung einer positiven Komponente (Pleasure/Lust) und durch die Schwächung oder das Unterlassen einer negativen Komponente (Pain/Leid).

Bentham definiert die Gesellschaft als fiktives Konstrukt, bestehend aus ihren Mitgliedern.<sup>79</sup> Während Glück auf individueller Ebene gemessen wird, ist eine Handlung erst dann im Sinne des Hedonismus, wenn sie das Glück der Gesellschaft erhöht. Auch Mill legt großen Wert darauf zu betonen, dass er sich nicht ausschließlich auf das individuelle Glück bezieht, sondern den Begriff kollektivistisch versteht.<sup>80</sup> Der Egoist kann sich nur selber glücklich machen, der Utilitarist hingegen eine ganze Gruppe von Menschen. Im Sinne der klassischen Nutzenmaximierung ist im Utilitarismus der höhere Gesamtnutzen realisierbar, wenn sich alle Individuen an dieses Prinzip halten.<sup>81</sup> Mill führt dahin gehend aus, dass Utilitarismus allein durch Großmut seinen Zweck erfüllen kann. Selbst wenn jeder auf individueller Ebene weniger Glück erlangt, wiegt der Großmut anderer diesen Verlust auf.<sup>82</sup> Veranschaulichen lässt sich das am Beispiel des Konsumverzichts zum Zweck des Teilens. In einer utilitaristischen Gruppe erhielte man nicht nur die aufgegebenen Einheiten eines Konsumguts zurück, man hätte zugleich zusätzliches Glück in Form des ausgelebten Großmuts. Der Utilitarismus ist in seiner Idealform im höchsten Maße sozial, denn er verspricht, mehr als die Summe seiner Teile zu sein. Der

---

<sup>76</sup> Vgl. Bentham, 1781/2000, S. 14 ff.; Mill, 1861/2008, S. 4 ff.

<sup>77</sup> Vgl. Bentham, 1781/2000, S. 27.

<sup>78</sup> Vgl. Frey/Schmalzried, 2013, S. 120.

<sup>79</sup> Vgl. Bentham, 1781/2000, S. 15.

<sup>80</sup> Vgl. Frey/Schmalzried, 2013, S. 120.

<sup>81</sup> Vgl. Suchanek, 2001, S. 10 f.

<sup>82</sup> Vgl. Mill, 1861/2008, S. 8.

Einfluss, den jeder Mensch auf das Glück anderer nehmen kann, beschränkt sich in fast allen Fällen auf das direkte Umfeld. Einen weitläufigeren Einfluss kann der Utilitarist durch Unterlassung nehmen, indem er davon absieht, Handlungen durchzuführen, die der Gesellschaft in ihrer Gesamtheit Schaden zufügen könnten.

Bis hierhin verfolgen Hedonismus und Utilitarismus sehr ähnliche Gedankengänge. Sie unterscheiden sich jedoch hinsichtlich der Arten von Glück, welche der Mensch empfinden kann. Mills Utilitarismus ist dahin gehend als direkte Antwort auf Kritik an Bentham zu verstehen. Der am häufigsten dem Hedonismus entgegengebrachte Vorwurf ist, dass die Reduzierung des menschlichen Strebens auf die Steigerung von Lust und die Reduzierung von Leid dem Menschen unwürdig sei und ihn auf animalische Triebe reduziere. Mill schreibt dazu etwas überspitzt, er sei lieber ein unglücklicher Mensch als ein glückliches Schwein und geht dabei auf sein Konzept von Freuden unterschiedlicher Wertigkeit ein.<sup>83</sup> Anstatt wie Bentham Glück rein quantitativ zu messen, führt Mill qualitative Kriterien an. Grundsätzlich vertritt er die Position, dass Freuden des Geistes einen höheren, längerfristigen und zuverlässigeren Nutzen spenden als körperliche Freuden oder befriedigte Triebe. Bentham hingegen versteht Freude als subjektiven Geisteszustand, also lediglich ein positives Gefühl unabhängig von dessen Ursprung.<sup>84</sup> Die Frage, wie sich Freuden qualitativ messen lassen, wird durch das Konzept der kompetenten Richter beantwortet. Wenn eine Gruppe von Menschen zwei Arten von Freuden kennengelernt hat und fast alle die erste Freude letzterer vorziehen, hat diese einen höheren qualitativen Wert.<sup>85</sup>

Der Utilitarismus ist eine im höchsten Maße idealistische Ethik. Es erfordert nicht nur Großmut, die eigenen Bedürfnisse denen anderer unterzuordnen, auch Unbefangenheit und Objektivität sind nötig, um die Auswirkungen des eigenen Handelns auf Dritte sachgerecht zu beurteilen. Je größer die Gruppe, die von einer Handlung beeinflusst wird, desto schwieriger wird die Abschätzung der Konsequenzen. Die Kombination beider Anforderungen disqualifiziert den Utilitarismus als praktisch anwendbare und allgemeingültige Position, da nicht von allen Menschen erwartet werden kann, stets großmütig und objektiv zu sein.<sup>86</sup> Auch die Vorstellung, verschiedene Nutzen (z. B. materiell/immateriell) gegeneinander exakt abwiegen zu können, entspricht nicht der

---

<sup>83</sup> Vgl. Mill, 1861/2008, S. 7.

<sup>84</sup> Vgl. Frey/Schmalzried, 2013, S. 116 f.

<sup>85</sup> Vgl. ebenda, S. 5 f.

<sup>86</sup> Vgl. Robinson, 2003, S. 2.

Realität. Hinzu kommt, dass der Utilitarismus nicht immer zur Lösung ethischer Dilemmata befähigt. Das lässt sich am Time-Horizon Dilemma veranschaulichen. Es liegt vor, wenn der Entrepreneur zwischen den kurz- und langfristigen Implikationen seines Handelns abwägen muss. Der Utilitarismus beschwört diese Problematik förmlich herauf, da er keinerlei Hilfestellung bei der Frage gibt, ob das Glück künftiger Generationen höher zu bewerten ist als das Glück der aktuellen Gesellschaft, aber gleichzeitig die Bewertung der Konsequenzen als Maßstab moralisch richtigen Verhaltens anlegt.<sup>87</sup> Weitere fragwürdige Situationen entstehen, wenn der utilitaristische Leitsatz im Konflikt mit allgemein akzeptierten gesellschaftlichen Werten steht. Als Beispiel kann die Legende von Robin Hood dienen, der durch Diebstahl Werte umverteilt, mit der Absicht, den Armen zu helfen. Es ist kaum streitbar, dass die Gesellschaft die Position vertritt, Diebstahl sei moralisch verwerflich. Gleichzeitig kann argumentiert werden, dass die Umverteilung der Beute das Glück der gesamten Gesellschaft erhöht und Robin Hood utilitaristisch handelt.<sup>88</sup> Abgeschwächten Varianten dieses Dilemmas begegnet man tagtäglich, zum Beispiel bei der Frage, ob und wann es erlaubt ist zu lügen. Es bedarf einer Modifikation des utilitaristischen Leitsatzes, um diesen Situationen gerecht zu werden, die von der Frage „Was würde geschehen, wenn alle so handeln?“ ausgeht. Was wären also die gesellschaftlichen Konsequenzen, wenn alle Menschen Diebe wären? Eine Möglichkeit ist, dass niemand mehr arbeitet, da das Einkommen mit ziemlicher Sicherheit gestohlen wird, bevor es in Form von Konsum oder Sparen genutzt werden kann. Demnach ist es unwahrscheinlich, dass eine Robin-Hood-Gesellschaft zur Steigerung des allgemeinen Glücks beitragen würde. Auf den utilitaristischen Leitsatz übertragen bedeutet dies:

Grundsätzlich ist diejenige Handlung moralisch richtig, die als Konsequenz das größte Glück stiftet, sobald die ganze Gesellschaft so handelt oder so handeln würde.

Der so abgeänderte Leitsatz wird auch als Regelutilitarismus bezeichnet. Dazu kann man das Time-Horizon Dilemma als Entscheidung zwischen Konsum und Sparen betrachten. Aus ökonomischer Sicht existiert eine ideale Sparquote, die einen Kompromiss der beiden Extreme darstellt. Der Regelutilitarismus könnte das Dilemma weiterhin nicht endgültig lösen, würde aber, durch die Übertragung des individuellen Problems in ein gesellschaftliches, eine Lösung in Form eines Kompromisses nahelegen.

---

<sup>87</sup> In Anlehnung an Deppert, 2014, S. 123; Volkmann/Berg, 2012, S. 13.

<sup>88</sup> In Anlehnung an Freys und Schmalzrieds Schilderung des Beispiels „The Survival Lottery“ nach John Harris; Frey/Schmalzried, 2013, S. 125.

Der Utilitarismus ist ein Konzept, das allein durch die Maximierung des gesellschaftlichen Nutzens viele Berührungspunkte mit wirtschaftswissenschaftlichen Theorien aufweist. Einen interessanten Vergleich bietet Adam Smiths Theorie der unsichtbaren Hand. Nach Smith wird der gesellschaftliche Wohlstand dadurch vermehrt, dass jedes Individuum seinen eigenen Nutzen maximiert.<sup>89</sup> Für Mill hingegen ist Wohlstand ein Mittel zum Zwecke der Steigerung des Glücks. Insofern müsste jeder Marktteilnehmer darauf bedacht sein, nicht den individuellen, sondern den gesamten Wohlstand innerhalb der Gruppe zu erhöhen. Auf den ersten Blick argumentiert Smith völlig gegensätzlich zu Mill. Aber macht das Smith zu einem Vertreter des Egoismus?

### 2.1.2.3 Egoismus

Der Egoismus ist eine faszinierende ethische Position, da er wohl wie keine andere zu Kontroversen mit anerkannten gesellschaftlichen Werten führen kann. Er ist die einzige Position, die nicht irgendeine Form der Rücksichtnahme auf die Interessen anderer beinhaltet, während unsere moralischen Werte gerade darauf abzielen, das gesellschaftliche Zusammenleben durch Rücksichtnahme und Entgegenkommen zu steuern. Das führt bisweilen dazu, dass der Egoismus argumentativ anders behandelt wird als andere Ethiken. Während Literatur zu anderen Positionen darauf abzielt, diese zu belegen und mit logischen Argumenten zu untermauern, distanzieren sich viele Autoren merklich vom Egoismus und versuchen ausdrücklich, ihn zu widerlegen. Rachels stellt seinen Ausführungen voran, dass der Egoismus „unseren tiefsten moralischen Überzeugungen widerspricht“.<sup>90</sup> Thomas eröffnet mit der Feststellung, dass Philosophen zahlreiche Versuche unternommen haben, den Egoismus als unakzeptable Theorie zu kennzeichnen, bevor er, ohne auf die Gegenseite einzugehen, versucht, Selbiges zu tun.<sup>91</sup> Deppert spricht in diesem Zusammenhang von der „unmoralischen Verteufelung des Egoismus-Begriffs“.<sup>92</sup> Unmoralisch deshalb, da er in der völligen Verachtung des Egoismus gleichermaßen Schädliches erkennt wie in dessen bedingungsloser Anerkennung. Als Beispiel nennt er die Erziehung von Kindern in der Schule, die gleichermaßen darauf abzielen sollte, kollektivistische Gefühle und soziale Kompetenzen innerhalb der Klassengemeinschaft zu fördern, ohne die Entwicklung von Individualismus und Ehrgeiz einzelner Kinder zu behindern. Auf ähnliche Weise argumentiert Suchanek in seinen

---

<sup>89</sup> Vgl. Deppert, 2014, S. 136.

<sup>90</sup> Rachels, 2002, S. 78.

<sup>91</sup> Vgl. Thomas, 1980, S. 74.

<sup>92</sup> Deppert, 2014, S. 165.



Ausführungen zum „Grundkonflikt zwischen Moral und Eigeninteresse“.<sup>93</sup> Für ihn müssen Urteile über eventuell auftretenden Egoismus nicht nur die Intention berücksichtigen, sondern auch der Summe aller äußeren Einflussfaktoren und dem individuellen Umgang mit diesen gerecht werden. Suchanek kommt zu dem Schluss, dass es legitime Eigeninteressen gibt, die in Abhängigkeit von den empirischen Bedingungen variieren. Damit meint er, dass der Kontext von entscheidender Bedeutung ist, um möglichst objektiv beurteilen zu können, ob die Bevorzugung eigener Interessen gerechtfertigt ist.

Bei genauer Betrachtung muss festgestellt werden, dass es bisher noch keinem Autor gelungen ist, den Egoismus als ethische Position zweifelsfrei zu belegen oder zu widerlegen. Dabei ist er gerade im Kontext des Entrepreneurships von höchster Relevanz. Unabhängige Studien von Eisenbeiß und Brodbeck sowie Resick et al. untersuchen, was Manager unter (un-)ethischem Verhalten in ihrem Beruf verstehen. Beide Studien identifizieren Egoismus als das am häufigsten genannte unethische Verhalten unter Managern, noch vor Begriffen wie Täuschung, Unehrlichkeit (Resick et al.) oder Manipulation (Eisenbeiß und Brodbeck).<sup>94</sup> Es ist also naheliegend, dass der Egoismus nicht nur das unternehmerische Verhalten bestimmt, sondern auch eine Rolle bei der Lösung ethischer Dilemmata spielt und daher eine objektive Betrachtung verdient. Zunächst ist dabei zwischen psychologischem Egoismus und ethischem Egoismus zu unterscheiden. Ersterer beschreibt, wie der Mensch ist, und besagt in diesem Fall, dass der Mensch nur egoistisch handeln kann, weil es so in seiner Natur liegt.<sup>95</sup> Er habe keine andere Wahl. Selbst auf den ersten Blick altruistische Ziele sind in Wirklichkeit egoistisch, da sie aus der empfundenen Freude am Helfen entstehen. Der ethische Egoismus argumentiert hingegen, dass der Mensch egoistisch handeln soll, unabhängig davon, was in seiner Natur liegt. Er ist eine freie Wahl und Überzeugung. Der Leitsatz des ethischen Egoismus lautet „Jeder Mensch sollte ausschließlich seine eigenen Interessen verfolgen“. Das ist insofern radikal, dass keine Aussage über Dritte enthalten ist. Eine Handlung ist nicht erstrebenswerter, wenn sie neben dem Eigeninteresse auch die Interessen anderer befriedigt. Eine zufällige Überschneidung der Nutzen wird nicht aktiv vermieden, aber sie spielt keine Rolle im Kalkül des Handelnden.<sup>96</sup>

---

<sup>93</sup> Vgl. Suchanek, 2015, S. 202.

<sup>94</sup> Vgl. Eisenbeiß/Brodbeck, 2014, S. 10; Resick et al., 2011, S. 443.

<sup>95</sup> Vgl. Frey/Schmalzried, 2013, S. 207.

<sup>96</sup> Vgl. Rachels, 2002, S. 78.

Es existieren gemeinhin drei Argumentationen, die für die Akzeptanz des Egoismus als ethische Position sprechen und die im Folgenden in Anlehnung an James Rachels' *The Elements of Moral Philosophy* vorgestellt werden.<sup>97</sup> Die erste Argumentation beruht auf der Annahme, dass Altruismus kontraproduktiv sei. Als erste Annahme gilt, dass niemand die eigenen Bedürfnisse besser versteht als das Individuum selbst. Zugleich hat jeder Einzelne nur begrenztes Wissen über die Bedürfnisse anderer. Folglich scheint man besser in der Lage zu sein, die eigenen Wünsche zu befriedigen, als ein Dritter. Es könnte sogar möglich sein, fremde Bedürfnisse so falsch zu interpretieren, dass Schaden angerichtet wird. Hierzu zählen Egoisten die Verletzung von Privatsphäre, Menschenwürde und Selbstachtung. Außerdem verstärke der Altruismus die Abhängigkeit und Unselbstständigkeit der Menschen, die als hilfsbedürftig betrachtet werden, und schadet ihnen damit langfristig. Ist der Altruismus kontraproduktiv, könne demnach lediglich der Egoismus als valide ethische Position anerkannt werden. Selbst wenn die fragwürdige Vorstellung, dass jede Form der Nächstenliebe unnötig ist, akzeptiert wird, liefert der Gedankengang keine schlüssigen Argumente für den Egoismus, sondern sieht im Egoismus nur ein Mittel zum Zweck, um letztendlich wieder den gesellschaftlichen Nutzen zu steigern. Nach der gleichen Logik kann Smiths Theorie der unsichtbaren Hand nicht als egoistisch bezeichnet werden. Eher ist sie altruistisch mit einer unterschiedlichen Vorstellung davon, wie der gesellschaftliche Wohlstand zu erhöhen ist.

Versucht man, den Egoismus mit einer prägenden Figur in Verbindung zu bringen, dann ist diese wohl Ayn Rand.<sup>98</sup> Sie betrachtet Altruismus nicht als kontraproduktiv, sondern als zerstörerisch. Der Ausgangspunkt ihrer Argumentation ist die Feststellung, dass der größte Wert des Menschen sein eigenes Leben ist. Das höchste Gut der Altruisten ist hingegen das Leben anderer, sie sind also bereit, ihr eigenes Leben zum Wohle anderer aufzugeben.<sup>99</sup> Der Altruismus verachtet demnach den Wert eines individuellen Lebens, was lediglich den Egoismus als ethische Alternative übrig lässt. Auch diesem Ansatz kann inhaltlich-moralisch und logisch begegnet werden. Wird Ersteres akzeptiert, spricht die Annahme über die Wertigkeit des individuellen Lebens, verbleibt weiterhin eine logisch imperfekte Argumentation. Rand macht die Leser glauben, dass es nur zwei Alternativen gibt, welche die Extrema eines Verhaltensspektrums beschreiben: Entweder man ist Altruist und jederzeit bereit, eigene Interessen für andere aufzugeben, oder man

---

<sup>97</sup> Rachels, 2002.

<sup>98</sup> Rand, 1964.

<sup>99</sup> Vgl. Rachels, 2002, S. 81; unter der Aufgabe des eigenen Lebens ist nicht der Tod zu verstehen, sondern das Maß, mit dem dieses Leben mit wertsteigernden Inhalten gefüllt werden kann.

ist Egoist und ausschließlich von den eigenen Interessen berührt.<sup>100</sup> Rachels vertritt die Position, dass die Interessen von Dritten und Individuen gleichermaßen wichtig sind und gegeneinander abgewogen werden sollten. Das moralisch richtige Verhalten aus gesellschaftlichem Wohl und der Wahrung der eigenen Lebensqualität befindet sich zwischen den Extrema, und der Egoismus stellt keine Hilfe dar, diese Mitte zu finden, da er den Kompromiss als Option vorenthält.<sup>101</sup>

Die dritte Argumentation für den Egoismus ist weniger radikal und basiert auf Annahmen, die Rachels als „gesunden Menschenverstand“ bezeichnet.<sup>102</sup> Hierzu muss zunächst die Summe der in der Gesellschaft vorherrschenden Moralvorstellungen als valide akzeptiert werden. Gelingt es anschließend, diese innerhalb eines Leitsatzes zu verallgemeinern, muss jener ebenso valide sein. Im Folgenden werden einige Beispiele von weitläufig anerkannten Verhaltensregeln betrachtet und es wird überprüft, ob sie unter Berücksichtigung des gesunden Menschenverstands auf das Motiv des Egoismus zurückgeführt werden können. Dabei wird immer die Handlung als egoistisch definiert, die langfristig dem Handelnden den größten Nutzen bietet.<sup>103</sup>

**Das Begehen von Verbrechen:** Auf den ersten Blick eine egoistische Tat, die der Gesellschaft schadet. Unter Berücksichtigung des gesunden Menschenverstandes schaden sich Verbrecher aber selbst, denn sie werden verfolgt, sind flüchtig oder inhaftiert. Demnach ist es egoistisch, kein Verbrecher zu sein.

**Das Verbreiten von Lügen:** Lügen erscheinen egoistisch, denn sie werden dazu benutzt, auf Kosten anderer einen Vorteil zu erlangen. Doch Lügen können aufgedeckt werden und der Glaubhaftigkeit dauerhaft schaden. Außerdem kann argumentiert werden, dass durch eigene Lügen die Gefahr steigt, im Umkehrschluss von anderen belogen zu werden. Es ist folglich nicht im Sinne des Egoisten zu lügen.

**Das Einhalten von Versprechen:** Es liegt im eigenen Interesse, sowohl wirtschaftlich als auch privat Vereinbarungen einzuhalten. Ein solches Verhalten erhöht langfristig das Vertrauen zwischen den Beteiligten und ist im Sinne des Egoisten.

---

<sup>100</sup> Vgl. Rand, 1964, S. 32 ff.

<sup>101</sup> Vgl. Rachels, 2002, S. 82.

<sup>102</sup> Ebenda, S. 82 ff.

<sup>103</sup> Dieser Ansatz ist im Ergebnis Hobbes' Vertragstheorie (Kontraktualismus) sehr ähnlich. Hobbes argumentiert allerdings nicht, der Mensch solle egoistisch sein, sondern setzt diesen Egoismus als Teil seines Menschenbildes voraus (psychologischer Egoismus). Vgl. Frey/Schmalzried, 2013, S. 193.

Verallgemeinert führt diese Argumentation zur Goldenen Regel: Behandle andere so, wie du von ihnen behandelt werden willst.<sup>104</sup>

Auch diese Argumentation hat mit Problemen zu kämpfen. Zunächst kann angemerkt werden, dass es sich nicht um einen allgemeingültigen Beweis handelt. Vielmehr wird gezeigt, dass es häufig im Sinne des Egoismus sein kann, sich an gesellschaftliche Regeln zu halten. Es gibt keinen Grund zu der Annahme, dass dies immer der Fall sein muss. Im Gegenteil: Ein einziges Beispiel einer anerkannten Verhaltensregel, die sich nicht auf das Eigeninteresse des Handelnden zurückführen lässt, würde die Argumentation widerlegen. Nach Morris et al. ist dies gerade in jungen Unternehmen zu erwarten, da hier vermehrt Situationen auftreten, in denen unmoralisches Verhalten nicht bestraft wird und zu Wettbewerbsvorteilen führt.<sup>105</sup> Die oben erläuterte Dynamik scheint also umgekehrt ebenfalls zu existieren. Das fehlende Korrektiv im Entrepreneurship schafft Anreize, sich unmoralisch zu verhalten, um Probleme zu umgehen, die aus der Neuheit oder der geringen Größe des Unternehmens hervorgehen. Des Weiteren wirkt die Argumentation in höchstem Maße erzwungen. Es ist zu hinterfragen, ob Eigeninteresse tatsächlich der Hauptgrund für die Existenz der genannten Verhaltensregeln ist. Man könnte mit mindestens gleichwertiger Überzeugungskraft argumentieren, dass die geläufige Haltung, Verbrechen abzulehnen, aus dem Bedürfnis entstanden ist, die Gesellschaft zu schützen, und nicht aus der subjektiven Überzeugung der Verbrecher selbst, am Ende verfolgt und inhaftiert zu werden. Somit ist ethischer Egoismus vielleicht ein möglicher Grund, sich moralisch zu verhalten, aber sicherlich nicht der einzige, was ihn als Leitsatz hinter der Summe unserer moralischen Werte disqualifiziert.

Es wird deutlich, dass Egoismus nicht direkt zur Lösung ethischer Dilemmata beitragen kann. Er kann Konflikte durch das Außerachtlassen fremder Interessen bisweilen sogar verschärfen. Die eingangs genannten Studien von Eisenbeiß und Brodbeck sowie Resick et al. legen nahe, im Egoismus die Ursache unethischen Verhaltens von Entrepreneurs zu suchen, was nun auch argumentativ zunehmend sinnvoll erscheint.<sup>106</sup> Gleichzeitig scheint Entrepreneurship ohne Egoismus nicht existieren zu können. Hinz und Ziegler untersuchen quantitativ, wie sich Gründungsmotive auf den Unternehmenserfolg auswirken.<sup>107</sup> Das Motiv Gewinnerzielung hat dabei den höchsten positiven Einfluss, während sich Arbeitslosigkeit negativ auf den Unternehmenserfolg auswirkt. Ebenso

---

<sup>104</sup> In Anlehnung an Frey/Schmalzried, 2013, S. 99 f.; vgl. ebenfalls Rachels, 2002, S. 84.

<sup>105</sup> Vgl. Morris et al., 2002, S. 333 f.

<sup>106</sup> Vgl. Eisenbeiß/Brodbeck, 2014; Resick et al., 2011.

<sup>107</sup> Vgl. Hinz/Ziegler, 1999.

weisen viele der Unternehmern zugesprochenen Persönlichkeitsmerkmale egoistische Züge auf. Dazu zählen Unabhängigkeitsstreben, Wunsch nach Anerkennung und Machtstreben.<sup>108</sup> Ein gewisses Maß an Egoismus scheint somit für den Entschluss zur Gründung und den resultierenden Erfolg vorteilhaft zu sein. Ausgehend von diesen Merkmalen zeichnen Definitionen des Begriffs Entrepreneur das heroische Unternehmerbild einer Person, die hinderlichen Kräften trotzt und Gelegenheiten entschlossen verfolgt.<sup>109</sup> Dabei laufen diese Definitionen Gefahr, die Welt in zwei Gruppen zu unterteilen: Auf der einen Seite steht der Unternehmer, auf der anderen der Rest der Welt. Dabei wird getrennt, was eigentlich zusammengehört. Clarke und Holt sprechen sich dafür aus, Entrepreneurship als soziales und kulturelles Phänomen zu verstehen, in welchem der Entrepreneur in einer Wechselwirkung mit der Gesellschaft steht, da er einerseits weder auf der Ressourcen- noch auf der Absatzseite auf sie verzichten kann und andererseits durch das herkömmliche Verständnis von Werten in seinem Umfeld eingeschränkt wird.<sup>110</sup> Genauso teilt der ethische Egoismus die Welt in das Individuum und Dritte, und wieder ist zu fragen, ob diese Trennung berechtigt ist. Eine Frage, die auch lauten könnte, ob es einen Grund gibt anzunehmen, ein Individuum sei so wichtig, dass es nur um seiner selbst wegen existiert. Im gleichen Maße, in dem Entrepreneurship die Verbindung von Entrepreneur und Gesellschaft behandelt, interessiert sich Ethik für die Beziehung der eigenen und der gesellschaftlichen Moralvorstellungen. Vor diesem Hintergrund kann eine Ethik, die den gesellschaftlichen Aspekt vollkommen ignoriert, nicht als solche bezeichnet werden.

#### 2.1.2.4 Deontologie

Neben den konsequentialistischen Theorien bildet die Deontologie (von altgriechisch: Deon – Pflicht) den zweiten Arm der regelbasierten Ethiken. Sie führt an, dass Handlungen nicht anhand ihrer Resultate beurteilt werden sollten, sondern anhand der Handlung selbst und der ihr zugrunde liegenden Motive. Dabei ist der Handelnde per se verpflichtet, bestimmte Handlungen unabhängig von den Konsequenzen durchzuführen oder zu unterlassen.<sup>111</sup> Geprägt wurde diese Denkweise von Immanuel Kant und seinen Ausführungen in Grundlegung zur Metaphysik der Sitten, sodass die Deontologie üblicherweise auch als Kantische Ethik bezeichnet wird. In dieser Schrift versucht er, das oberste Prinzip der Moral herzuleiten und damit einen Leitsatz zu formulieren, der die

---

<sup>108</sup> Vgl. Volkmann/Tokarski, 2006, S. 9.

<sup>109</sup> Vgl. Grüner, 1993, S. 486; Volkmann/Tokarski, 2006, S. 5.

<sup>110</sup> Vgl. Clarke/Holt, 2010, S. 317 ff.

<sup>111</sup> Vgl. Tokarski, 2008, S. 69 f.; Robinson, 2003, S. 3.

Menschen befähigt, in jeder Situation moralisch zu handeln. Seine Argumentation vollzieht er in drei maßgeblichen Schritten und eröffnet mit der Feststellung, es sei „überall nichts in der Welt [...], was ohne Einschränkung für gut gehalten wird, als allein ein guter Wille“.<sup>112</sup>

Geleitet von dem Gedanken, dass hinter jeder noch so guten Tat ein nicht ehrenwertes Motiv stehen kann, findet Kant ausschließlich im guten Willen den Ursprung des moralischen Handelns. Daraus folgt auch, dass die Bewertung einer Handlung allein anhand ihrer Folgen weder möglich noch wünschenswert ist, da sich diese zumindest teilweise der Kontrolle entziehen. Kant erkennt damit einen Wesenszug, der in der Natur des Menschen liegt. In fast allen Situationen wird man mit einer Person, die einem anderen trotz guten Willens Schaden zufügt (beispielsweise durch ein Missgeschick), nachsichtiger sein, als wenn derselbe Schaden mit voller Absicht herbeigeführt worden wäre. Auf dem gleichen Prinzip bauen Rechtssysteme auf, die fahrlässige Vergehen geringer bestrafen als vorsätzliche. Doch der gute Wille allein reicht nicht, um eine Person als moralisch beschreiben zu können. Es bedarf eines Handlungsmoments, durch den der gute Wille in eine konkrete Handlung übergeht, da auch Unterlassung eine bewusst herbeigeführte Handlung sein kann. Beobachtet man beispielsweise einen Unfall und denkt „Jemand sollte den Verletzten helfen“, ohne – den Möglichkeiten zum Trotz – selber etwas zu tun, kann es sich nicht um moralisch richtiges Verhalten handeln. Man könnte in dieser Situation fragen, ob man wünscht, dass jedermann in der gleichen Situation so handelt.<sup>113</sup> Man kommt offensichtlich zu dem Ergebnis, dass es unmoralisch ist, einem Verletzten nicht zu helfen, und schafft es gleichzeitig, durch Verallgemeinerung eine Antwort auf die Frage „Was sollten wir nicht tun?“ zu finden.

Doch stellt die Aussage „Handle nach derjenigen Maxime, durch die du zugleich wollen kannst, dass sie ein allgemeines Gesetz werde“<sup>114</sup> keinen Leitsatz dar, der positiv formuliert Handlungen diktiert. Als Beispiel kann eine Aussage dienen, die zweifelsfrei nicht unmoralisch ist: Spende mehr als die durchschnittliche Person. Es ist offensichtlich nicht möglich, dass jeder mehr spendet als der Durchschnitt. Entsprechend ist es irrational zu wollen, dass dieses Spendenverhalten ein universales Gesetz wird, da letztendlich alle Menschen ihr gesamtes Einkommen wohltätigen Zwecken zur Verfügung stellen

---

<sup>112</sup> Kant, 1786; zitiert nach Frey/Schmalzried, 2013, S. 81.

<sup>113</sup> Vgl. Wood, 2006, S. 349 ff.

<sup>114</sup> Kant, 1786; zitiert nach Frey/Schmalzried, 2013, S. 79.

würden.<sup>115</sup> Kant sieht daher die Notwendigkeit für einen weiteren Argumentationsschritt, um die Frage „Was sollten wir tun?“ positiv beantworten zu können.

Entscheidend für diesen Schritt ist die Verbindung von gutem Willen und Pflicht. Der gute Wille ist der Ursprung des moralischen Handelns. Das Beispiel des Unfalls zeigt, dass es Verhalten gibt, deren Verbreitung aus gesellschaftlicher Sicht nicht wünschenswert sein kann. Wird unterlassene Hilfeleistung als Handlungsalternative abgelehnt, steht man im Gegenzug in der Pflicht, in irgendeiner Form zu helfen. Obliegt eine Pflicht, sollte man nicht zufällig, sondern notwendigerweise gemäß dieser Pflicht handeln. Man gelangt durch den guten Willen und die Frage nach der Verallgemeinerbarkeit der Absichten zu der Erkenntnis, dass Pflichten existieren, die notwendig und allgemeingültig sind. Jeder Mensch sollte – unabhängig von der Situation – versuchen, einem Verletzten zu helfen. Die äußeren Umstände oder der letztendliche Erfolg dürfen dabei keine Rolle spielen. An dieser Stelle kommt Kants Menschenbild zum Tragen, welches diesen als Mischwesen versteht, das aus sinnlicher Seite und Vernunftseite besteht. Anhand der sinnlichen Seite ist der Mensch mit Neigungen ausgestattet, die er nicht beeinflussen kann.<sup>116</sup> Haben zwei Menschen dieselbe Neigung, so ist dies völlig zufällig. Pflichten wie die oben beschriebene sind jedoch notwendig und allgemeingültig, müssen also von allen gleichermaßen befolgt werden. Somit kann die sinnliche Seite nicht Ursprung der Pflichten sein.

Dem gegenüber steht die Vernunft, die er in Theorie und Praxis unterteilt. Erstere dient dem Erkenntnisgewinn, während Letztere sich im bewussten Handeln äußert. Kant nimmt an, dass jeder Mensch in gleichem Maße vernunftbegabt ist. Demnach ist er davon überzeugt, dass jeder, wenn er nur vernünftig überlegt, zu der gleichen Antwort auf eine moralische Frage kommt. Frey und Schmalzried kritisieren diese Annahme zu Recht, doch sie ist elementar für Kants Argumentation, da die Vernunft somit das Verbindungsstück zwischen gutem Willen und Pflicht ist.<sup>117</sup> Die Vernunft liefert eine klare Antwort auf die Frage „Was sollte ich tun?“. Da alle Menschen zu derselben Antwort gelangen, ist sie gleichermaßen notwendig und allgemeingültig. Kant folgert, dass der Mensch, wäre er Vernunftwesen, jederzeit moralisch handeln würde. Dennoch handeln in der Realität nicht alle Menschen in einer beliebigen Situation identisch, da unsere Neigungen die Absichten beeinflussen und von zufälliger Disposition sind.

---

<sup>115</sup> Vgl. Wood, 2006, S. 373.

<sup>116</sup> Eine heute überholte Ansicht. Vgl. Frey/Schmalzried, 2013, S. 84.

<sup>117</sup> Vgl. Frey/Schmalzried, 2013, S. 85.

Kant unterscheidet daher zwei Arten von Geboten, die er als Imperative bezeichnet. Der hypothetische Imperativ richtet sich nach den Absichten, ist also eine Reaktion auf die Möglichkeit, einen Sollzustand herbeizuführen. Der Begriff Imperativ beschreibt den Befehlscharakter, mit dem die Vernunft sich äußert. Hypothetisch ist er, da der Befehl nur gilt, wenn er die Mittel beschreibt, die nötig sind, eine Absicht zu erreichen.<sup>118</sup> Frey und Schmalzried formulieren dies nach dem Muster „Wenn du x willst, dann tue y“.<sup>119</sup> Hat jemand die Absicht *x* und der Person widerstrebt das Mittel *y*, um sie zu verwirklichen, ist es moralisch nicht verwerflich, *x* aufzugeben, da die Absicht aus unserer Neigung entstanden und daher hypothetisch ist. Anders verhält es sich bei Anwendung des kategorischen Imperativs. Er richtet sich ausschließlich nach der Vernunft und schreibt eine Handlung unabhängig von der individuellen Neigung vor.

Beide Imperative stellen Ansprüche an die von Kant unterstellte Vernunft. Der hypothetische Imperativ gründet auf der Annahme, dass jeder Handlung eine Absicht vorausgeht. Die Formulierung von Absichten und die Erkenntnis, wie sie zu erreichen sind, bezeichnet Wood als die „grundlegendste normative Handlung“.<sup>120</sup> Der kategorische Imperativ basiert auf der Fähigkeit, die natürlichen Bedürfnisse zurückzustellen, über eine Situation selbstbestimmt und unter Anwendung der Vernunft zu reflektieren und gegebenenfalls entgegen der eigenen Absicht zu handeln.

Ebendiese Ansprüche sind es, die Kritiker veranlassen, nach den Gründen zu fragen, weshalb ein Individuum sich dem kategorischen Imperativ unterwerfen solle. Es existiert auf den ersten Blick kein Motiv, sich einer Ethik der Pflichten zu verschreiben. Während Mill den maximalen gesellschaftlichen Nutzen in Aussicht stellt und sich Egoisten auf ihr eigenes Wohl berufen können, findet Kant eine grundlegendere Begründung. Angenommen, dass jede Handlung ein Ziel verfolgt und der kategorische Imperativ – wie oben beschrieben – nicht zwangsweise ein solches Ziel herbeiführt (bspw. gesellschaftlicher oder persönlicher Nutzen). Welcher substanzielle Wert kann einen Menschen dazu bewegen, sich einem Prinzip zu unterwerfen, welches keinen anderen Zweck verfolgt als die Moral selbst? Offensichtlich kann die Begründung nicht in der Herbeiführung eines erwünschten Sollzustands gefunden werden, dem man durch Befolgen des kategorischen Imperativs näherkäme. Schließlich beinhaltet er Handlungen entgegen den eigenen Absichten. Demnach muss es sich um einen bereits existierenden

---

<sup>118</sup> Vgl. Wood, 2006, S. 349.

<sup>119</sup> Frey/Schmalzried, 2013, S. 85.

<sup>120</sup> Wood, 2006, S. 349.



Wert handeln. Ein Wert, welcher den Gehorsam gegenüber dem Imperativ darin begründet, dass der Gehorsam selbst Ausdruck und Manifest der Wertschätzung ist. Wird eine Regel um der Regel selbst willen befolgt – oder umgangssprachlich: aus Prinzip –, dann ist sie gleichzeitig substanzieller Wert und Ziel der Handlung.<sup>121</sup>

Für Kant kann dieser Wert nur die Menschlichkeit sein, wobei er sein eigenes Menschenbild zugrunde legt und unter diesem Begriff die Vernunftseite des Menschen versteht. Die Fähigkeit zu Rationalität und Vernunft machen den Menschen zu dem, was er ist, während im heutigen Verständnis eher Werte wie Mitgefühl der Menschlichkeit zugeordnet werden. Die Vernunft als Selbstzweck unterscheidet sich nach Kant von allen anderen Zielen, denn sie wirkt deterministisch auf sie ein. Alle anderen Ziele werden in Übereinstimmung mit ihr formuliert. Sie ist das übergeordnete Prinzip, welches gleichsam der eigenen Existenz und der anderer ihren Wert verleiht.<sup>122</sup> Entsprechend formuliert Kant den kategorischen Imperativ

„Handle nur nach derjenigen Maxime, durch die du zugleich wollen kannst, dass sie ein allgemeines Gesetz werde.“<sup>123</sup>

auf eine andere Weise:

„Handle so, dass du die Menschheit sowohl in deiner Person, als in der Person eines jeden anderen jederzeit zugleich als Zweck niemals bloß als Mittel brauchtest.“<sup>124</sup>

Dieser Satz ist auch als Instrumentalisierungsverbot oder Zweck-an-sich-Formulierung bekannt.<sup>125</sup>

Letztendlich leitet Kant auf zwei unterschiedlichen Wegen, die „Konzept der Verallgemeinerung der Maxime“ und „Konzept eines substanziellen Werts“ genannt werden können, zwei Leitsätze her, welche dasselbe Gesetz beinhalten.<sup>126</sup> Im nächsten Schritt kombiniert er beide Sätze, um daraus ein drittes Prinzip abzuleiten.

Sei der erste Satz eine Bedingung an die Form von Maximen. Sie müssen insofern verallgemeinerbar sein, dass man sie als allgemeines Gesetz wolle. Sei der zweite Satz

---

<sup>121</sup> Vgl. ebenda, S. 352 f.

<sup>122</sup> Vgl. ebd.

<sup>123</sup> Kant, 1786/1961, S. 52.

<sup>124</sup> Kant, 1786; Zitiert nach Frey/Schmalzried, 2013, S. 93.

<sup>125</sup> Vgl. Frey/Schmalzried, 2013, S. 93; darüber hinaus formuliert Kant eine weitere Version, in der er anstelle von universalen Gesetzen von Naturgesetzen spricht, in der Hoffnung, dem Leser einen intuitiveren Zugang zu verschaffen.

<sup>126</sup> In Anlehnung an Wood, 2006, S. 354.

ein rationaler Grund, den kategorischen Imperativ zu befolgen. Wenn Kant nun behauptet, beide Sätze beschreiben dasselbe Gesetz, meint er damit, es gehe um „[...] die Idee des Willens jedes Vernünftigen Wesens als eines allgemein gesetzgebenden Wesens.“<sup>127</sup>

Entscheidend für das Verständnis dieses Satzes ist der Begriff Idee. Kant versteht hierunter einen Weg, diejenigen menschlichen Wahrnehmungen in ein System zu bringen, welche nicht empirisch zu begründen sind. Insofern ist nicht jeder vernünftige Mensch gesetzgebend für den anderen. Vielmehr ist gemeint, die Bemühung eines jeden anzuerkennen, seinen Willen nach einem unerreichbaren, rationalen Konzept auszurichten. Dies beinhaltet, dass jedes Individuum, für sich und ohne äußere Einflüsse, dazu in der Lage ist zu erkennen, was moralisch richtig ist. Aus diesem Grund wird der oben zitierte Satz auch als Autonomie-Formulierung des kategorischen Imperativs bezeichnet. Kant vertieft dieses Verständnis, indem er ausführt, dass Autonomie das alleinige Gesetz ist, „[...] das sich der Wille eines jeden vernünftigen Wesens selbst auferlegt.“<sup>128</sup>

Die Autonomie-Formulierung erzielt einen entscheidenden Fortschritt. Sie formuliert erstmals eine positive Handlungsanweisung, anstatt, wie die anderen Sätze, nur als Test zu fungieren, anhand dessen ein Verhalten ausgeschlossen werden kann. Versteht man die Idee des Willens als allgemein gesetzgebend, so ist das ein Mittel, um beurteilen zu können, ob Entscheidungen diesem selbst auferlegten Standard gerecht werden. Dies bedeutet positiv formuliert:

„Handle so, als deine Maxime zugleich zum allgemeinen Gesetze (aller vernünftigen Wesen) dienen sollte.“<sup>129</sup>

Dieser Satz unterscheidet sich auf den ersten Blick nur geringfügig von der ersten Verschriftlichung des kategorischen Imperativs, doch ist er deutlich stärker in seiner normativen Aussagekraft. Zum Zweck des Vergleichs sei die erste Formulierung, hergeleitet anhand des Beispiels der unterlassenen Hilfeleistung, hier erneut dargestellt.

„Handle nach derjenigen Maxime, durch die du zugleich wollen kannst, dass sie ein allgemeines Gesetz werde.“<sup>130</sup>

Zwei Unterschiede fallen auf. Zum einen ist die Handlungsanweisung deutlich strikter. Es genügt nicht mehr, nach einer Maxime unbekannter Herkunft zu handeln, sondern der

---

<sup>127</sup> Kant, 1786; zitiert nach Frey/Schmalzried, 2013, S. 94.

<sup>128</sup> Kant, 1786; zitiert nach Schönecker/Wood, 2011, S. 157.

<sup>129</sup> Kant, 1786/1961, S. 84.

<sup>130</sup> Kant, 1786; zitiert nach Frey/Schmalzried, 2013, S. 79.

Leser soll sich seiner eigenen Maxime bedienen und diese befolgen. Hat man zum anderen nun eigene Maxime mittels der Autonomie erlangt, so will man nicht mehr nur, dass sie ein allgemeines Gesetz werde. Sie ist es per Definition der Autonomie-Formulierung bereits, denn die Maxime ist Produkt desjenigen Willens, der durch unsere Idee des Willens zum allgemeinen Gesetz wurde. Insofern befasst sich die erste Formulierung mit Möglichkeiten des Handelns und ist an und für sich ein Ausschlussverfahren. Die fortgeschrittene Formulierung kann hingegen als das übergeordnete Prinzip der Moral betrachtet werden, anhand derer sich das moralische Handeln auszurichten hat.<sup>131</sup>

Es ist schwierig, die richtigen Worte zu finden, möchte man Kants Deontologie innerhalb weniger Zeilen würdigen. Eine Analyse ihres Einflusses auf den aufgeklärten Menschen, auf die Wirtschafts- und Rechtssysteme oder auf das gesellschaftliche Leben im Allgemeinen könnte einen Bücherband füllen. Es werden daher gezielt zwei Aspekte betrachtet: die philosophische Argumentation und der Beitrag der Deontologie hinsichtlich der Beantwortung der Fragestellung. Erstere erscheint im Vergleich zu den bereits vorgestellten Ethiken komplexer und weniger intuitiv. Gerade die Herleitung des substanziellen Wertes als Motiv zur Befolgung des kategorischen Imperativs und dessen zahlreiche Formulierungen tragen zu diesem Empfinden bei. Wood bemerkt beispielsweise, man könne meinen, Kant habe die Erschließbarkeit seiner Thesen – und damit auch unsere Vernunft – überschätzt.<sup>132</sup> Dennoch ist die Argumentation sauber, logisch aufgebaut und durchdacht. Der resultierende Leitsatz ist wiederum greifbar und umsetzbar. Die Ethik Kants im Kontext seines Gesamtwerks erscheint, vielleicht mehr als bei allen anderen, auch als überragende intellektuelle Leistung. Zugleich ist er, vor dem Hintergrund einiger Annahmen, ein Kind seiner Zeit. Das zeigt sich vor allem bei Kants Menschenbild. Annahmen wie die absolute Zufälligkeit und Unbeeinflussbarkeit von Neigungen oder die gleichverteilte Begabung zur Vernunft müssen heute kritisch hinterfragt werden.<sup>133</sup> Wird aufbauend auf der Annahme argumentiert, dass jeder bei vernünftiger Überlegung zu dem gleichen Ergebnis kommt, muss es zwangsläufig genau eine bestmögliche Antwort auf die Frage „Was sollte ich tun?“ geben. Diese Antwort zu erkennen hängt wiederum von der Fähigkeit ab, die sinnliche Seite des Menschen zu beherrschen und die persönlichen Neigungen auszublenden – eine Fähigkeit, die nichts anderes ist als die Befolgung des kategorischen Imperativs. Akzeptieren wir, dass es wohl realistischer ist anzunehmen, nicht alle Menschen sind im gleichen Maße vernunftbegabt,

---

<sup>131</sup> In Anlehnung an Wood, 2006, S. 355.

<sup>132</sup> Vgl. Wood, 2006, S. 347.

<sup>133</sup> Vgl. Frey/Schmalzried, 2013, S. 84.

folgt damit eine Polyvalenz der moralisch korrekten Antworten auf die eben formulierte Frage.

Die Beurteilung von Handlungen anhand der zugrunde liegenden Motivation bleibt dennoch tief im menschlichen Wesen verwurzelt. Die von Kant geforderte Autonomie und Selbstbestimmtheit zur Beurteilung richtiger und falscher Motive ist auch heute nicht selbstverständlich geworden – eine Forderung, die wunderbar zu der in Kapitel 2.1.1 formulierten Annahme passt, Ethik sei auch im Konflikt mit gesellschaftlichen Werten möglich. Für die Lösung ethischer Dilemmata bedeutet die Deontologie keine Ergebnisoffenheit, aber eine Vielzahl von Handlungsoptionen. Sie gibt nicht vor, eine gesellschaftlich oder persönlich optimale Handlung durchzuführen. Die Lösung eines Dilemmas kann problemlos zwischen den Extrema liegen. Allerdings ist Vorarbeit nötig. Der Gedanke, Optionen durch Verallgemeinerung zu beurteilen, erfordert zunächst, alle möglichen Handlungsoptionen zu erkennen und sie anschließend einem Vergleich zu unterziehen. Erst wenn alle Optionen bekannt sind, kommen moralische Überlegungen zum Zuge.<sup>134</sup> Eine tiefergehende Betrachtung von Kants Ethik hinsichtlich ethischer Dilemmata im Entrepreneurship wird in Kapitel 2.5.2 vorgenommen. Dabei geht es im Besonderen um die Schwierigkeiten bei der Adaption des Prinzips auf neuartige und komplexe Entscheidungssituationen.

#### 2.1.2.5 Metaethik – Kognitivismus und Non-Kognitivismus

Im Anschluss an die Vorstellung jeder normativen Ethik wurde versucht, eine erste Abschätzung der Anwendbarkeit auf wirtschaftliche Entscheidungssituationen vorzunehmen. Es wurde somit auf der Ebene der Metaethik argumentiert, die sich unter anderem zur Aufgabe gemacht hat, ethische Positionen gegeneinander abzuwägen und ihre Validität zu beurteilen.<sup>135</sup> In Kapitel 2.1.1 wird die Metaethik als Aktivität zweiter Ordnung bezeichnet, da sie zum Tragen kommt, wenn die normativ ethische Perspektive nicht mehr ausreicht. Vertraut mit den wichtigsten Positionen der normativen Ethik, steht man vor genau diesem Problem, denn die Frage „Was sollte ich tun?“ kann nun auf verschiedene Arten beantwortet werden. An dieser Stelle versucht die Metaethik zu erörtern, welche normative Ethik die sinnvollste Antwort bietet und – auf einer noch abstrakteren Diskussionsebene – ob überhaupt eine richtige Antwort existiert. Erneut ist

---

<sup>134</sup> Vgl. Frey/Schmalzried, 2013, S. 98.

<sup>135</sup> Eine Übersicht der weiteren Aufgaben der Metaethik findet sich bei Miller, 2003, S. 2.

eine Reihe von Positionen zu unterscheiden, die sich auf eine Frage reduzieren lassen: Können moralische Urteile wahr oder falsch sein?<sup>136</sup>

#### 2.1.2.5.1 Non-Kognitivismus

Auf der obersten Ebene der metaethischen Positionen antworten Kognitivisten und Non-Kognitivist unterschiedlich auf diese Frage. Letztere verneinen, dass moralische Urteile einen kognitiven Hintergrund haben, also wahr oder falsch sein können. Zwar wird die grundsätzliche Existenz wahrer oder falscher Aussagen nicht angezweifelt, beispielsweise „Das Messer hat eine Klinge“, aber moralische Urteile entstehen in non-kognitivistischen Ursprüngen, beispielsweise Neigungen. Die Folgen dieser Annahme sind interessant. Gibt es keine wahren oder falschen moralischen Urteile, können diese auch nicht im Widerspruch zueinander stehen. Entsprechend existiert keine richtige Antwort auf die Frage „Was sollte ich tun?“ und es kann nicht zu ethischen Dilemmata kommen. Für Non-Kognitivisten erübrigt sich somit jegliche Diskussion ethischer Positionen auf normativer Ebene.

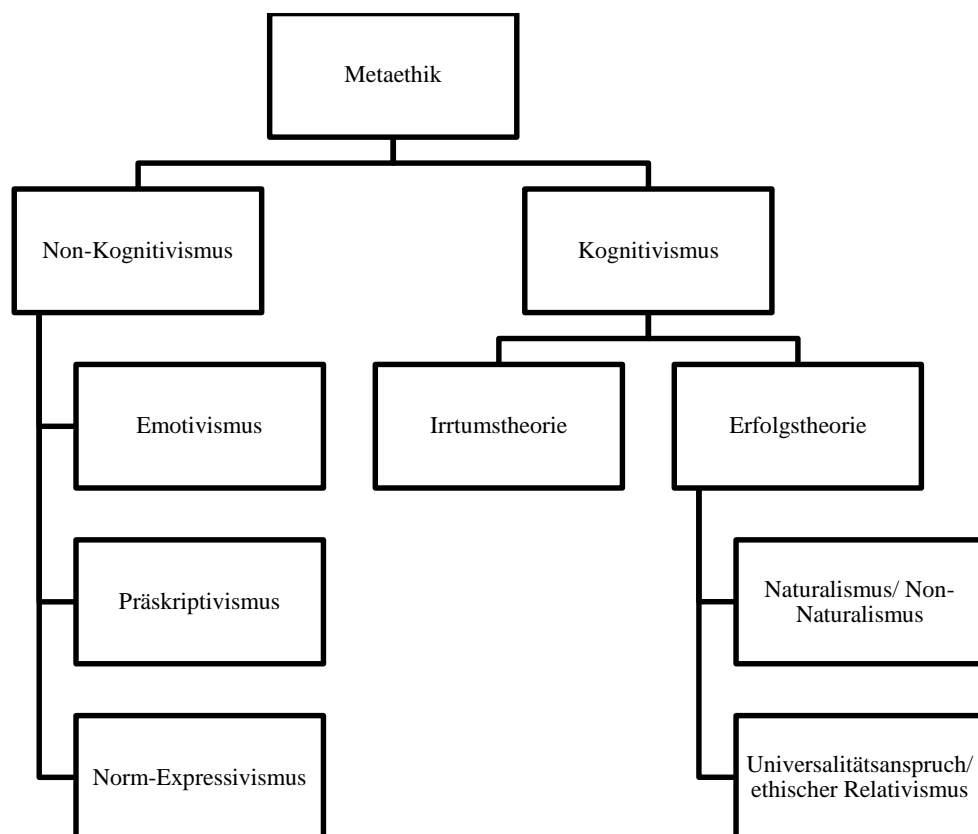


Abbildung 3: Positionen der Metaethik; eigene Darstellung in Anlehnung an Miller (2003) und Frey et al. (2013)

<sup>136</sup> Vgl. Frey/Schmalzried, 2013, S. 299; Miller, 2003, S. 3.

Der Emotivismus erkennt den Ursprung der Moral in der Gefühlswelt. Jede moralische Äußerung stellt eine bloße Gefühlsäußerung dar. Frey und Schmalzried beschreiben die Position trefflich mit dem Beispiel, es handele sich bei moralischen Aussagen um nichts anderes, „[...] als wenn ich vor einem Teller Spinat säße und ‚Bäh‘ sagen würde“.<sup>137</sup> „Bäh“ ist weder richtig noch falsch. Es ist lediglich Ausdruck einer persönlichen Abneigung gegenüber Spinat. Insofern sind weitläufig akzeptierte moralische Werte ein Abbild der am häufigsten geäußerten Neigungen innerhalb einer Gesellschaft. Weitere Ausprägungen des Non-Kognitivismus sind der Präskriptivismus, der moralische Urteile als Aufforderung an Dritte versteht, und der Norm-Expressivismus, welcher in moralischen Aussagen den Ausdruck der eigenen Akzeptanz von Normen sieht. Die Diskussion des Non-Kognitivismus kann bewusst kurz gehalten werden, da diese Arbeit auf der Annahme der Existenz ethischer Dilemmata gründet. Eine metaethische Position zu vertreten, welche die Möglichkeit moralischer Konflikte leugnet, erscheint daher nicht zielführend. Weitere Einwände gegen den Non-Kognitivismus werden im Zuge der Diskussion ethischer Dilemmata in Kapitel 2.1.3.3 angeführt.<sup>138</sup>

#### 2.1.2.5.2 Kognitivismus

Kognitivisten glauben, dass moralische Urteile durch Überzeugungen entstehen und das Ergebnis einer bewussten Entscheidung sind. Da Überzeugungen wahr oder falsch sein können, gilt dies auch für die ihr entsprungenen moralischen Urteile.<sup>139</sup> Mackies Irrtumstheorie behauptet, dass moralische Urteile immer falsch sein müssen.<sup>140</sup> Der Begriff Irrtumstheorie ist, unabhängig vom Inhalt des Diskurses, eine Behauptung über die systematische und konstante Ungültigkeit einer Aussage. Im Bereich der Metaethik steht sie demnach für die systematische und konstante Ungültigkeit moralischer Aussagen auf Basis einer Ethik. Systematisch, da die Ungültigkeit begründet werden kann. Konstant, da die Ungültigkeit konzeptionell und unabhängig von der jeweiligen Situation ist. Das ist zunächst wenig intuitiv. Gewöhnlich wird davon ausgegangen, dass manche moralische Aussagen wahr sind, andere wiederum falsch.<sup>141</sup> Mackies Argumentation zielt darauf ab, die Existenz von wahren moralischen Aussagen zu widerlegen. Er definiert erst deren Eigenschaften, um anschließend zu zeigen, dass diese Eigenschaften nicht mit denen vereinbar sind, die sonstigen wahren Aussagen zugeschrieben werden. Was

---

<sup>137</sup> Frey/Schmalzried, 2013, S. 299.

<sup>138</sup> Siehe hierzu auch Foot, 1983.

<sup>139</sup> Vgl. Miller, 2003, S. 3.

<sup>140</sup> Mackie, 1977/1990.

<sup>141</sup> Vgl. Miller, 2003, S. 112.

charakterisiert also eine moralisch wahre Aussage? Sie ist die Antwort auf die Frage „Was sollte ich tun?“ und enthält somit eine Handlungsaufforderung. Darüber hinaus hat Kant gezeigt, dass ein Motiv für moralisches Handeln in der Moral selbst zu finden ist. Zu behaupten, eine Aussage ist moralisch richtig, bedeutet folglich, dass man (1) ihr entsprechend handeln sollte und es außerdem (2) einen Grund gibt, ebendies zu tun. Mackie nennt diese Charakteristika kategorisch präskriptiv, wobei sich präskriptiv auf das Vorschreiben einer Handlung bezieht und kategorisch auf die Notwendigkeit, der Vorschrift unabhängig von individuellen Neigungen oder Bedürfnissen Folge zu leisten.<sup>142</sup> Als finale Eigenschaft moralischer Notwendigkeiten nennt Mackie die Objektivität, die er durch eine Reihe von Begriffen an verschiedenen Stellen von „The Invention of Right and Wrong“ beschreibt.<sup>143</sup> Objektiv bedeutet dort hinsichtlich der Beschreibung eines Sachverhalts unter anderem, dass er „Gegenstand des Wissens ist, wahrgenommen und erkannt werden kann, unabhängig von unseren Präferenzen ist“ und „ein Produkt der Welt“ ist, anstatt des „Beschlusses, auf eine bestimmte Weise zu denken“.<sup>144</sup> Fasst man die Beschreibungen zusammen, eröffnet sich dem Leser ein Verständnis, welches sich nah an Kants Vernunftbegriff orientiert, der zur Konsequenz hat, dass alle Menschen zu dem gleichen moralischen Urteil kommen, wenn sie nur ausreichend nachdenken. Bei dem Versuch, Kants kategorischen Imperativ einer kritischen Bewertung zu unterziehen, wurde gerade die Annahme der gleichverteilten Vernunft hinterfragt. An dieser Stelle greift auch Mackie die Existenz moralischer Notwendigkeiten an.

Moralische Aussagen können wahr oder falsch sein. Um wahr zu sein, müssen sie – wie oben gezeigt – objektiv und kategorisch präskriptiv sein. Faktisch wahre Aussagen, die beide Anforderungen erfüllen, können nach Mackie jedoch nicht existieren.<sup>145</sup>

Angenommen, es wird eine faktische Wahrheit geäußert, die beispielshalber einen tatsächlich roten Gegenstand mit der Aussage „der Gegenstand ist rot“ beschreibt. Das ist insofern objektiv, dass jede beliebige Person, die den Gegenstand erblickt, diesen als rot beschreibt. Doch er wird nicht durch das Ansehen rot. Er ist es ständig, unabhängig davon, ob ihn gerade jemand ansieht oder nicht. Dennoch geht aus der Tatsache nicht hervor, was jetzt zu tun ist, geschweige denn, warum man überhaupt etwas tun sollte. Die Aussage ist somit zwar objektiv, aber weder kategorisch noch präskriptiv. Eine

---

<sup>142</sup> Vgl. ebenda, S. 116.

<sup>143</sup> Vgl. Frey/Schmalzried, 2013, S. 300.

<sup>144</sup> In Anlehnung an Miller, 2003, S. 116.

<sup>145</sup> Vgl. Miller, 2003, S. 112.

moralische Wahrheit beinhaltet die Forderung nach einer Handlung, doch faktische Wahrheiten sind ausschließlich deskriptiv und nicht normativ. Sie beziehen ihre Objektivität aus der Beschreibung der Realität und nicht aus einer auf geheimnisvolle Weise eingebauten Forderung. Hier wird noch einmal deutlich, warum für Kants Ethik die Annahme der gleichverteilten Vernunft unverzichtbar ist. Er erfüllt die Anforderung der Objektivität durch ein Konstrukt. Die Annahme der Gleichverteilung überhöht die Vernunft von einer individuellen Qualität zum Ursprung des moralischen Wissens. Behauptet Kant, ein Mensch sei in der Lage, durch ausreichendes Nachdenken unter vielen Handlungsoptionen die moralisch richtige zu erkennen, dann ist dies dasselbe, als hätte er zur Aufgabe, unter einer Reihe von Gegenständen den roten zu benennen – mit dem Unterschied, dass der Gegenstand tatsächlich rot ist und seine farbliche Eigenschaft aus einer externen Quelle bezieht. Das Wissen über seine Farbe ist das Ergebnis der Beobachtung. Die Vernunft jedoch entspringt dem Menschen selbst. Das Wissen über eine moralisch wahre Aussage anhand der Vernunft unterscheidet sich also grundlegend von allen anderen Arten des Wissens. Mackie beschreibt diesen Sachverhalt als „Queerness“ – was als Seltsamkeit oder Merkwürdigkeit übersetzt werden kann –, und kommt zu dem Schluss, dass, mangels fehlender Objektivität keine moralisch wahren Aussagen existieren können.<sup>146</sup> Jede moralische Entscheidung ist a priori falsch, da sich unter den Handlungsoptionen nicht eine richtige befindet.

Die Irrtumstheorie ist für die Begründung der Notwendigkeit einer metaethischen Betrachtung des Entrepreneurships von entscheidender Bedeutung. Nicht, weil sie zweifelsfrei bewiesen ist und man glauben sollte, es existieren keine moralisch wahren Aussagen, sondern weil sie in der Lage ist, eine Schwäche in der Begründung einer normativen Ethik zu verbalisieren und die Konsequenzen für die Existenz der Moral als Gesamtkonstrukt aufzuzeigen. Kant ist sich der Schwäche in seiner Argumentation bewusst und er greift sie in seinem dritten Hauptwerk „Kritik der Urteilskraft“ auf.<sup>147</sup> Es wurde gerade Kants Ethik auf Basis der Vernunft mit der Aufforderung zur Selektion eines roten Objekts aus einer Reihe verschiedenfarbiger Gegenstände verglichen. Doch was geschieht, wenn unter den Gegenständen in der Reihe kein roter ist? Wie entscheidet sich der Entrepreneur, wenn seine Vernunft in der Realität unzureichend ist, um die Konsequenzen aller Handlungsoptionen zu beurteilen? An genau dieser Stelle ist Reflective Judgement von Bedeutung, um nicht nur anhand des bereits Bekannten ein

---

<sup>146</sup> Vgl. Miller, 2003, S. 116.

<sup>147</sup> Kant, 1790/2006.



Objekt einer Farbe zuordnen zu können, sondern auch, um anhand des Objekts auf eine neue Farbe zu schließen. „Kritik der Urteilskraft“ ist auch deshalb ein bedeutendes Werk, da Kant anhand seiner eigenen metaethischen Reflexion die Unvollkommenheit der menschlichen Vernunft akzeptiert und konstruktiv verarbeitet. Sein Vorgehen wird in Kapitel 2.5.2 detailliert beschrieben und sodann im Kontext des Entrepreneurships interpretiert.

Erfolgstheoretiker glauben zumindest an die Möglichkeit der Existenz richtiger ethischer Aussagen. Sie lassen sich auf zwei Arten unterteilen. Naturalisten und Non-Naturalisten befassen sich mit dem Ursprung der Ethik, der Universalitätsanspruch und der ethische Relativismus hingegen mit der möglichen Anzahl richtiger Ethiken.

Naturalisten führen den Ursprung der Moral auf den natürlichen Zustand der Dinge zurück. Damit ist nicht gemeint, sich nach Naturgesetzen zu richten, sondern bei der Beurteilung der Ethik die Natur des Wesens zu berücksichtigen. Beispiele für dieses Wesen sind das Streben nach Glück oder die Veranlagung, einen höheren Nutzen einem geringeren vorzuziehen.<sup>148</sup> Das Lager der Naturalisten besteht aus den Cornell Realists, welche moralische Werte selbst als natürliche Eigenschaften erachten, und den Naturalist Reductionists, die sich hingegen dafür aussprechen, dass moralische Eigenschaften auf natürliche Eigenschaften reduziert werden können. Was die Gruppen vereint, ist die Überzeugung, dass Moral unabhängig von menschlichen Meinungen konstituiert ist. Non-Naturalisten denken, Moral sei weder mit dem natürlichen Zustand der Dinge identisch noch auf ihn reduzierbar. Vielmehr sei sie sui generis, also einzigartig in ihren Eigenschaften.<sup>149</sup>

Eine weitere denkbare Unterteilung der Erfolgstheorie ist die Unterscheidung von Universalitätsanspruch und ethischem Relativismus. Nach dem Universalitätsanspruch existiert lediglich eine richtige ethische Position – eine Auffassung, die sich sehr gut mit der menschlichen Intuition vereinen lässt. Schließlich ist der Mensch stets auf der Suche nach der einen, besten Antwort auf die Frage „Was sollte ich tun?“ oder der einen, besten Lösung für ein ethisches Dilemma. Selbst wenn er nicht weiß, wie diese optimale Lösung lautet oder wie er zu ihr gelangt – der Wille, moralisch zu handeln, ist intuitiv mit dem Bestreben verbunden, das einzig Richtige zu tun.<sup>150</sup> Ethische Positionen werden als Versuch verstanden, zu dieser einzigen richtigen Lösung zu gelangen, und resultieren

---

<sup>148</sup> Vgl. Miller, 2003, S. 4.

<sup>149</sup> Vgl. Miller, 2003, S. 270.

<sup>150</sup> Vgl. Frey/Schmalzried, 2013, S. 304.

doch in Differenzen. Was in der individuellen Intuition klar erscheint, muss es auf gesellschaftlicher Ebene nicht sein. Der ethische Relativismus geht davon aus, dass mehrere richtige ethische Theorien existieren können. Damit das möglich ist, müssen die Begriffe richtig oder wahr relativiert werden. Glaubt man an eine einzige Wahrheit, liegt diese irgendwo in einem Ergebnisraum, der auf die ethischen Theorien aufgeteilt ist. Welcher ethischen Theorie sie inbegriffen ist, bleibt unklar. Relativiert man das Verständnis von Wahrheit, ist sie in jeder ethischen Theorie vorhanden, die auch im Ergebnisraum zu finden ist. Wahrheit ist also relativ zur Theorie. Die Aussagen

Es ist wahr: Verhalten x ist moralisch richtig <sub>Theorie A</sub>

Es ist wahr: Verhalten x ist moralisch falsch <sub>Theorie B</sub>

stellen demnach keinen Widerspruch dar. Beide Aussagen sind richtig, da die Wahrheit von der gewählten Ethik abhängig gemacht wird. Frey und Schmalzried bemerken richtigerweise, dass es nun nicht mehr möglich wäre, über Ethik zu streiten, und formulieren daher eine zweite Art der Relativierung:<sup>151</sup>

Es ist wahr <sub>Theorie A</sub>: Verhalten x ist moralisch richtig

Es ist wahr <sub>Theorie B</sub>: Verhalten x ist moralisch falsch

Hier werden nicht mehr die Ausdrücke moralisch richtig oder moralisch falsch relativiert, sondern die Aussage bezüglich der Wahrheit. Die Ausdrücke moralisch richtig und moralisch falsch stehen weiter im Widerspruch. Entsprechend kann auch im ethischen Relativismus über die Richtigkeit von ethischen Aussagen diskutiert werden, und nicht jede Position muss akzeptiert werden. Das scheint besonders plausibel, wenn man in unterschiedlichen Kulturkreisen auf unterschiedliche Wertesysteme stößt. Ein gerne zitiertes Beispiel ist das des Unternehmers aus Region A, der Geschäfte in Region B anstrebt, in der es üblich ist, Bestechungsgelder zu zahlen (Verhalten x). Adaptiert auf die gerade relativierten Wahrheitsbegriffe kommt er, auch wenn er selbst diese Form der Korruption ablehnt, zu dem Ergebnis, dass Bestechung in Region B kein moralisch falsches Verhalten ist. Über die grundsätzliche Richtigkeit von Bestechung kann allerdings weiterhin gestritten werden.<sup>152</sup>

---

<sup>151</sup> Diese und vorherige Formulierung: Frey/Schmalzried, 2013, S. 305.

<sup>152</sup> An dieser Stelle sei angemerkt, dass ethischer Relativismus nicht zwangsweise eine Folge von kulturellem Relativismus ist. Unterschiedliche kulturelle Wertesysteme können auch nicht-moralische Ursprünge haben. Vgl. auch Frey/Schmalzried, 2013, S. 298.

### 2.1.3 Ethische Dilemmata

Nachdem die Grundzüge der praktischen Philosophie im vorherigen Kapitel vorgestellt wurden, rücken nun ethische Dilemmata in den Fokus. Der Begriff wurde bereits in der Einleitung kurz im Sinne der Studien von Foot sowie Volkmann definiert und bei der Beurteilung ethischer Theorien verwendet.<sup>153</sup> An dieser Stelle soll das Verständnis von ethischen Dilemmata weiter ausgebaut und vertieft werden.

#### 2.1.3.1 Definitiorische Ansätze

Der Duden definiert den Begriff Dilemma sinngemäß als Situation, in der sich jemand befindet, wenn er zwischen zwei in gleicher Weise schwierigen oder unangenehmen Dingen wählen soll oder muss. Diese Definition enthält bereits zwei entscheidende Charakteristika, nämlich das Vorhandensein von mindestens zwei Optionen sowie die Notwendigkeit einer Entscheidung. Die Kombination beider Eigenschaften führt zu der Unsicherheit, die eine gewöhnliche Entscheidungssituation in ein Dilemma verwandelt. In der praktischen Philosophie wird diese Formulierung weiter ausgestaltet, indem der ausweglose Charakter der Situation betont wird. Die betroffene Person ist nicht nur zu einer Entscheidung verpflichtet, sie hat auch gleichermaßen gute Gründe, jede der Optionen anzunehmen. Sie ist in der Lage, eine der Handlungsoptionen durchzuführen, aber niemals beide zugleich. Sie ist daher zum Scheitern verurteilt, denn unabhängig von der Entscheidung wird sie etwas unterlassen, was sie hätte tun sollen, oder andererseits eine Handlung ergreifen, die sie hätte unterlassen sollen.<sup>154</sup> Hat die zu treffende Entscheidung moralische Implikationen, handelt es sich um ein ethisches Dilemma.<sup>155</sup> Im Rahmen wissenschaftlicher Arbeiten, und insbesondere in der praktischen Philosophie, haben Autoren immer wieder ähnliche, aber doch im Detail abweichende Definitionen ethischer Dilemmata entwickelt. Tabelle 1 stellt einen repräsentativen Querschnitt dieser Bemühungen dar.

Quelle	Definition
Foot (1983)	In situations of moral conflict [...] one principle enjoins one action and another another, and it is impossible that the agent should do both
Kitchener (1984)	The dilemma exists because there are good, but contradictory ethical reasons to take conflicting and incompatible courses of action

<sup>153</sup> Vgl. Foot, 1983; Volkmann/Berg, 2012.

<sup>154</sup> Vgl. McConnell, 2014.

<sup>155</sup> Vgl. Robinson, 2003, S. 6.

Sletteboe (1997)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- There are two or more alternatives to choose between</li> <li>- When a wanted choice leads to an unwanted consequence</li> <li>- A choice where one does not know what is the right thing to do</li> </ul>
Robinson (2003)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A decision between rules</li> <li>- A decision where there is no rule, precedent or example to follow</li> <li>- A decision that morally requires two or more courses of action, which are in practice incompatible with each other</li> <li>- A decision that should be taken in one's self-interest, but which appears to violate a moral principle that you support</li> </ul>
Ahmad et al. (2005)	A situation that often involves complex and conflicting principles of ethical behavior because no clear guideline is available on how to act and respond to a specific problem
Lurie and Albin (2007)	A moral dilemma is a situation in which people judge that morally they ought to do one thing (A) and morally ought to do another thing (B), and sometime a third (C), or even a fourth thing (D) as well, however they cannot perform all of these mutually exclusive options together. This is an empirical impossibility; they have to choose among the various possibilities
Mudrack and Mason (2013)	[...] there are two possibilities available, neither of which are practically acceptable

**Tabelle 1: Definitionen ethischer Dilemmata; eigene Darstellung**

Insgesamt sind drei definatorische Ansätze zu erkennen. Die Definitionen von Foot und Kitchener gelten als der Maßstab, auf dem viele andere Autoren aufbauen.<sup>156</sup> Sie orientieren sich eng an der lexikalischen Definition von zwei Handlungsoptionen und der Notwendigkeit, eine Entscheidung zu treffen. Der zweite Ansatz befasst sich mit einer genaueren Beschreibung der Entscheidungssituationen, in denen Dilemmata auftreten können. Stellvertretend hierfür sind Sletteboe und Robinson, die eine Reihe von Situationen auflisten, die als Dilemmata verstanden werden können.<sup>157</sup>

Der dritte Ansatz unterscheidet sich nicht zwangsweise inhaltlich von seinen Vorgängern, ist allerdings durch die Formulierung tiefer in der Logik verankert. Lurie und Albin tangieren diesen Ansatz bereits, der im Folgenden noch genauer erläutert wird.<sup>158</sup> Der

<sup>156</sup> Vgl. Foot, 1983, S. 380; Kitchener, 1987, S. 43.

<sup>157</sup> Vgl. Sletteboe, 1997, S. 451; Robinson, 2003, S. 6.

<sup>158</sup> Vgl. Lurie/Albin, 2007, S. 195.

Nutzen dieser Formulierung ist argumentativ. McConnell verwendet ihn, um die Existenz ethischer Dilemmata logisch anzuzweifeln.<sup>159</sup> Foot erforscht damit die Lösbarkeit von Dilemmata.<sup>160</sup> Robinson entwickelt mit dem Business Ethics Synergy Star einen logisch geprägten Ansatz zur praktischen Bewältigung ethischer Dilemmata.<sup>161</sup>

### 2.1.3.2 Über die Existenz ethischer Dilemmata

Die Argumentation wendet sich zunächst den zwei Formulierungen ethischer Dilemmata nach Robinson und McConnell zu.

Robinson führt aus:<sup>162</sup>

- (1) Um das Ergebnis  $E$  zu erreichen, ist  $OA$  eine notwendige Bedingung ( $OA$ : Es ist notwendig  $A$  durchzuführen)
- (2) Um das Ergebnis  $E$  zu erreichen, ist  $O\neg A$  ( $\neg$ : *Negierung*) eine notwendige Bedingung
- (3)  $OA$  und  $O\neg A$  sind beides notwendige Bedingungen, um  $E$  zu erreichen
- (4) Um  $OA$  zu erfüllen, muss die Handlung  $A$  durchgeführt werden
- (5) Um  $O\neg A$  zu erfüllen, muss die Handlung  $\neg A$  durchgeführt werden
- (6)  $A$  und  $\neg A$  sind unvereinbare Handlungen
- (7) Es kann nur  $OA$  oder nur  $O\neg A$  erreicht werden, aber nicht beides
- (8) Ergebnis  $E$  ist somit unerreichbar

Robinsons Argument vollzieht sich auf drei Ebenen: dem Ergebnis, notwendigen Bedingungen und Handlungen. Es kann als Exempel für eine Situation verstanden werden, in der es moralische Gründe gibt, eine Handlung sowohl durchzuführen als auch zu unterlassen.

McConnell formuliert leicht abgeändert:<sup>163</sup>

- (1)  $OA$  beschreibt die Notwendigkeit, Handlung  $A$  durchzuführen
- (2)  $OB$  beschreibt die Notwendigkeit, Handlung  $B$  durchzuführen
- (3)  $\neg C (A \wedge B)$  beschreibt, dass  $A$  und  $B$  nicht beide durchgeführt werden können ( $\neg C$ : Cannot)

---

<sup>159</sup> Vgl. McConnell, 2014.

<sup>160</sup> Vgl. Foot, 1983, S. 380 ff.

<sup>161</sup> Vgl. Robinson, 2003, S. 9 ff.; Robinson et al., 2007, S. 6 ff.; im Gegensatz zu McConnell und Foot wird dieser Ansatz im Folgenden nicht näher dargestellt.

<sup>162</sup> In Anlehnung an Robinson et al., 2007, S. 7.

<sup>163</sup> McConnell, 2014.

McConnells gekürzte Argumentation ist Robinsons Schritten (5) bis (7) sehr ähnlich. Allerdings stellen  $A$  und  $B$  anstelle von  $A$  und  $\neg A$  unvereinbare Handlungen dar. Mit dieser Darstellung lassen sich verschiedene Überlegungen anstellen. Intuitiv könnte man vermuten, dass Dilemmata von Natur aus widersprüchlich und daher unlogisch oder inkonsistent sind. Dieselbe Handlung ist schließlich zugleich notwendig und verboten. Im Sinne der Logik würde dies bedeuten, dass Dilemmata eigentlich nicht existieren dürften. Es müsste daher gezeigt werden, dass McConnells Argumentation logisch und konsistent ist. Grundsätzlich stellen  $OA$  und  $O\neg A$  keinen Widerspruch dar, denn das Gegenteil von  $OA$  ist  $\neg OA$ . *Es ist notwendig, A zu tun* und *es ist notwendig, nicht A zu tun* unterscheidet sich von *es ist notwendig, A zu tun* und *es ist nicht notwendig, A zu tun*. Weiterhin müssen konsistente und logische Aussagen die Prinzipien der deontischen Konsistenz und der deontischen Logik erfüllen.

Prinzip der deontischen Konsistenz:  $OA \rightarrow \neg O\neg A$ <sup>164</sup>

Das Prinzip besagt, dass eine Handlung nicht gleichzeitig notwendig und verboten sein kann. Oder positiv formuliert: Was auch immer notwendig ist, ist erlaubt. Aus *es ist notwendig, A zu tun* folgt *es ist nicht notwendig, nicht A zu tun*.<sup>165</sup> Der gleiche Ausdruck lässt sich auch formulieren als  $\neg(OA \wedge O\neg A)$  und drückt damit aus, dass widersprüchliche Aussagen immer falsch sind. Entsprechend formuliert Robinson in (7) die Unvereinbarkeit von  $OA \wedge O\neg A$ , scheidet allerdings zugleich am Prinzip der deontischen Konsistenz. Man kann entsprechend Bedenken äußern, ob es sich dabei tatsächlich um ein echtes, also logisches, ethisches Dilemma handelt. Oder anders gesagt, ob es theoretisch überhaupt möglich ist, in eine solche Situation zu geraten. Als Verteidiger ethischer Dilemmata ist man geneigt, eine Formulierung finden zu wollen, die sich mit möglichst vielen logischen Prinzipien vereinen lässt. Robinsons Probleme scheinen insbesondere mit der Wahl von  $A$  und  $\neg A$  als Handlungen zusammenzuhängen. Mit McDonnells Nomenklatur scheint dies besser möglich, und in der Tat scheidet  $\neg C(A \wedge B)$  nicht an  $OA \rightarrow \neg O\neg A$  (deontische Konsistenz).

Das Prinzip der deontischen Logik besagt: Wenn aus  $A$  folgt  $B$  gilt, und  $A$  ist notwendig, dann ist auch  $B$  notwendig.

Das Prinzip der deontischen Logik:  $\Box(A \rightarrow B) \rightarrow (OA \rightarrow OB)$ <sup>166</sup>

---

<sup>164</sup> Ebenda.

<sup>165</sup> Coniglio/Peron, 2009, S. 306.

<sup>166</sup> Hier und Thesen (1) bis (10) siehe McConnell, 2014.

$\Box$  ist dabei als physikalische Notwendigkeit zu verstehen, also eine Notwendigkeit anhand eines Naturgesetzes oder der Natur der Dinge.<sup>167</sup> Es wird erneut ausgehend von McConnells Argumentation begonnen.

- (1)  $OA$  beschreibt die Notwendigkeit, Handlung  $A$  durchzuführen
- (2)  $OB$  beschreibt die Notwendigkeit, Handlung  $B$  durchzuführen
- (3)  $\neg C (A \wedge B)$  beschreibt, dass  $A$  und  $B$  nicht beide durchgeführt werden können
- (4)  $\Box (A \rightarrow B) \rightarrow (OA \rightarrow OB)$

Gilt (3), also  $A$  und  $B$  können nicht beide durchgeführt werden, kann es auch als physikalisch notwendig betrachtet werden (im Sinne einer physikalischen Unmöglichkeit), nicht  $A$  und  $B$  durchzuführen. Entsprechend gilt:

$$(5) \Box \neg (B \wedge A)^{168}$$

Gleichermaßen kann behauptet werden, dass es eine physikalische Notwendigkeit ist,  $A$  als unmöglich zu erachten, sobald  $B$  durchgeführt wird (und ebenso in gegensätzlicher Reihenfolge). (6) bringt diesen Zusammenhang zum Ausdruck.

$$(6) \Box (B \rightarrow \neg A)$$

Die erneute Anwendung von (4) zeigt: Wenn aus  $B \rightarrow \neg A$  folgt und  $B$  ist notwendig, dann ist auch  $\neg A$  notwendig.

$$(7) \Box (B \rightarrow \neg A) \rightarrow (OB \rightarrow O\neg A)$$

Es soll nun die zweite Hälfte von (7) genauer betrachtet werden. Wenn  $B$  notwendig ist, dann gilt  $O\neg A$

$$(8) (OB \rightarrow O\neg A)$$

Aus (2) ist bekannt, dass  $B$  tatsächlich notwendig ist, die Konsequenz aus (8) ist also:

$$(9) O\neg A$$

Aus (1) ist ebenfalls bekannt, dass  $A$  notwendig ist. Daher gilt:

$$(10) (OA \wedge O\neg A)$$

Das Prinzip der deontischen Konsistenz besagt jedoch  $\neg(OA \wedge O\neg A)$ . Somit verstößt auch McDonnells Definition gegen Grundsätze der deontischen Logik.<sup>169</sup>

---

<sup>167</sup> Vgl. Swartz, 2003, S. 46.

<sup>168</sup> „ $\wedge$ “ wird als additive Verknüpfung betrachtet, entsprechend ist  $A \wedge B = B \wedge A$ .

<sup>169</sup> Vgl. McConnell, 2014; McDonnell zeigt darüber hinaus Inkonsistenz auf zwei weiteren Wegen.

Zwei weitere Prinzipien, welche unmittelbar aus der deontischen Konsistenz folgen, verdeutlichen diesen Widerspruch. Vorausgesetzt, dass deontische Logik trotz des oben angeführten Beweises vorhanden ist, dann müssen auch Prinzipien, die aus deontischer Konsistenz folgen, Widersprüche erzeugen. Das erste lautet „ought implies can“, also aus Sollen (im Sinne einer Notwendigkeit) folgt die Fähigkeit, dieser Notwendigkeit auch gerecht zu werden.<sup>170</sup>

$$(4) OA \rightarrow CA$$

Das zweite Prinzip besagt: Wenn es notwendig ist, sowohl *A* als auch *B* zu tun, dann ist es auch notwendig, *A* und *B* zu tun.

$$(5) (OA \wedge OB) \rightarrow O(A \wedge B)$$

Es wird erneut anhand von McConnells Definition ethischer Dilemmata argumentiert:

$$(1) OA$$

$$(2) OB$$

$$(3) \neg C(A \wedge B)$$

$$(4) OA \rightarrow CA$$

$$(5) (OA \wedge OB) \rightarrow O(A \wedge B)$$

Die Folge aus (4) und (5) ist: *Sollte man A und B tun, kann man auch A und B tun.*

$$(6) O(A \wedge B) \rightarrow C(A \wedge B)$$

Das ist jedoch ein Widerspruch zu (3).

Die Existenz ethischer Dilemmata darf auf dieser Grundlage konsequenterweise angezweifelt werden. Und doch spricht die tatsächliche Erfahrung prima facie für sie. Das Empfinden, mit einem tatsächlichen Dilemma konfrontiert zu sein, scheint vollkommen real, und die Bemerkung, jemand der so empfindet, verhalte sich unlogisch, trägt wohl nicht zur Bewältigung bei. Hinzu kommt, dass es nicht viel Fantasie bedarf, um künstliche Entscheidungssituationen zu kreieren, für die (1) bis (3) gilt und die somit per Definition als ethische Dilemmata gelten. Die Diskussion über die Existenz wahrer ethischer Dilemmata kann entsprechend endlos fortgeführt werden, ohne jemals zu einem eindeutigen Ergebnis zu kommen.

---

<sup>170</sup> Ebenda.



### 2.1.3.3 Bekannte Dilemmata

Das wohl bekannteste Dilemma im Bereich der Wirtschaftswissenschaften ist das Gefangenendilemma. Es ist in der Spieltheorie verwurzelt und hat per se nicht die Absicht, ethische Aspekte zu untersuchen. Vielmehr geht es darum, wie Rationalität und Informationsstand die Entscheidungsfindung und Bereitschaft zur Kooperation beeinflussen. Aufgrund seiner Beliebtheit und Relevanz wird das Gefangenendilemma seit 65 Jahren erforscht, unterrichtet und erweitert. Allein die Stanford Encyclopedia of Philosophy erklärt 19 Variationen.<sup>171</sup> Im Folgenden soll die ursprüngliche Variante, die erstmals 1950 von Tucker formuliert wurde, kurz in Erinnerung gerufen werden.<sup>172</sup>

Zwei Gefangene A und B werden eines gemeinsamen Verbrechens beschuldigt und voneinander getrennt festgehalten. Beiden wird mitgeteilt, dass

- (1) wenn A (bzw. B) gesteht und B (bzw. A) nicht gesteht, erhält A (bzw. B) eine Belohnung von 1, während B (bzw. A) eine Strafe von -2 erhält.
- (2) wenn beide gestehen, beide eine Strafe von -1 erhalten.
- (3) wenn beide nicht gestehen, beide aus Mangel an Beweisen freigelassen werden.

		B	
		Gestehen	Nicht gestehen
A	Gestehen	(-1; -1)	(1; -2)
	Nicht gestehen	(-2; 1)	(0; 0)

**Tabelle 2: Gefangenendilemma; vgl. Tucker (1983)**

Offensichtlich ist für jeden einzelnen Gefangenen die Strategie zu gestehen dominant. Dennoch könnten beide im Falle einer Kooperation das in der Summe beste Ergebnis erzielen.

An dieser Stelle sollen die verschiedenen Optionen und deren spieltheoretische Folgen nicht genauer beleuchtet werden.<sup>173</sup> Allerdings lohnt es sich, das Gefangenendilemma anstatt aus spieltheoretischer aus ethischer Sicht zu betrachten.<sup>174</sup> Dabei geht es nicht um die inhaltliche Moral der Handlungssituation. Das Dilemma trifft keine Aussage über die tatsächliche Schuld der Gefangenen. Vielmehr geht es um die Übertragbarkeit spieltheoretischer Konzepte auf die praktische Philosophie. Es kann zunächst geprüft werden, ob das Gefangenendilemma mit den zuvor dargestellten Definitionen ethischer Dilemmata vereinbar ist. Grundsätzliche Anforderungen an ein Dilemma werden erfüllt.

<sup>171</sup> Vgl. Kuhn, 2009.

<sup>172</sup> Vgl. Tucker, 1983, S. 228.

<sup>173</sup> Siehe hierzu Kuhn, 2009 sowie Rapoport/Chammah, 1970.

<sup>174</sup> Ähnlich geht Suchanek, 2001 vor.

Es existieren mindestens zwei Handlungsoptionen und es muss notwendigerweise eine Entscheidung getroffen werden. Zudem gibt es gute Gründe, beide der Optionen zu ergreifen. Gestehen ist, unabhängig von der Entscheidung des anderen, immer die individuell beste Wahl. Für nicht gestehen spricht die Chance, zusammen ohne Strafe davonzukommen, also das in der Summe bessere Ergebnis zu erzielen. Ein Dilemma wird zu einem ethischen Dilemma, wenn es ethische Implikationen hat. Auf die Überlegung, ein Verbrechen zu gestehen und eine andere Person zu belasten, trifft dies sicherlich zu. Das Gefangenendilemma kann also durchaus als ethisches Dilemma bezeichnet und aus dem Blickwinkel verschiedener Ethiken betrachtet werden. Für die Spieltheorie entscheidend ist der Gedanke der Rationalität. Sie bestimmt das Handeln bei jedem Spielzug. Aufgrund der fehlenden Information über das Verhalten des anderen ist das Gefangenendilemma kein kooperatives Spiel. Die rationale Lösung ist diejenige, die dem Individuum den größten Nutzen bietet. Was für die Spieltheorie die Annahme der Rationalität ist, ist für die Ethik das Menschenbild. Es bestimmt maßgeblich die Erwartung an das Verhalten des anderen. Wüssten die Gefangenen voneinander, dass sie Utilitaristen sind, könnte ihr Handlungsprinzip daraus bestehen, diejenige Handlung zu ergreifen, die für alle Gefangenen am besten ist. Entsprechend würden sie nicht gestehen, es läge nicht einmal ein Dilemma vor. Ähnlich könnte der Deontologe argumentieren, wenn er davon überzeugt ist, beide Gefangenen seien im gleichen Maße vernunftbegabt. Würden sie nur genug nachdenken, kämen beide zu dem gleichen Ergebnis. Hieraus kann man schlussfolgern, dass entweder beide gestehen oder beide nicht gestehen. Optionen, bei denen einer gesteht, der andere aber nicht, wären ausgeschlossen. Die vernünftige Entscheidung wäre es, nicht zu gestehen. Egoisten ergreifen die Handlung, die ihnen selbst langfristig den größten Nutzen bietet. Entsprechend sollten auch sie nicht gestehen. Doch spielt das Handlungskalkül des anderen für Egoisten keine Rolle, weshalb sie letztendlich wohl doch gestehen würden, um den individuellen Nutzen zu maximieren. Die Information, dass der andere ebenfalls Egoist ist, würde ignoriert werden. Die Annahme, die Ethik des anderen Gefangenen zu kennen, ist Betrug im Gefangenendilemma-Spiel, denn sie umgeht die Annahme, die Handlung des anderen nicht zu kennen. Entsprechend haben die gerade veranschaulichten Überlegungen keinen spieltheoretischen Wert. Doch wird der Gedanke auf den Kontext des Entrepreneurships übertragen, liefert das Gefangenendilemma eine wichtige ethische Erkenntnis. Es wurde bereits diskutiert, dass der Entrepreneur als Entdecker neuer Geschäftsideen einen anderen Informationsstand hat als seine Bezugsgruppe. Der Erfolg der Umsetzung wird davon abhängen, inwiefern die moralischen Werte, welche die Idee repräsentiert, mit

denen der Bezugsgruppe übereinstimmen. Kooperative Lösungen bieten auch in der Realität zumeist den größten Nutzen. Doch sie kommen nur zustande, wenn (1) Wertvorstellungen von Entrepreneur und Bezugsgruppe zufällig übereinstimmen<sup>175</sup>, oder (2) der Entrepreneur aktiv daran arbeitet, die Wertvorstellung der Bezugsgruppe zu verstehen und dieses Wissen für sich zu nutzen.<sup>176</sup>

Sophie's Choice, das wohl bekannteste ethische Dilemma, hat keinen wissenschaftlichen Hintergrund, sondern ist dem gleichnamigen Roman von William Styron entnommen.<sup>177</sup> Es gilt als Synonym für Dilemmata, in denen sich die handelnde Person zwischen zwei gleichermaßen unerträglichen Alternativen entscheiden muss.<sup>178</sup> In Styrons Erzählung gerät Sophie mit ihren zwei Kindern in Gefangenschaft. Der sadistische Arzt des Lagers informiert sie, dass man eines ihrer Kinder töten wird. Sophie ist gezwungen zu entscheiden, welches ihrer Kinder leben und welches sterben soll. Trifft sie keine Entscheidung, werden beide getötet. Styron führt dem Leser auf deutlichste Art und Weise die Ausweglosigkeit der Situation vor Augen, und vielleicht sind es das Mitgefühl des Lesers für Sophie und die Greifbarkeit der Situation, die Sophie's Choice zum Stellvertreter auswegloser Dilemmata machen. Der Roman verdeutlicht Charakteristika solcher Situationen eindringlicher, als es ein wissenschaftlicher Beitrag jemals könnte. Sophies Entscheidung ist nicht frei, die Optionen werden von einem Dritten diktiert. Natürlich würde sie es vorziehen, überhaupt keine Entscheidung treffen zu müssen. Sophie zieht keinerlei persönlichen Gewinn aus ihrer Wahl, und unabhängig davon, welches der Kinder überlebt, werden ihre Begleiter in Zukunft Reue und Schuldgefühl sein. Zurückblickend auf die Diskussion von der Existenz ethischer Dilemmata erscheint Sophie's Choice als so real, dass sich die Frage nach Logik überhaupt nicht stellt. Viel interessanter sind Überlegungen hinsichtlich der Lösbarkeit solcher Situationen und den Folgen und Rückbleibseln der erzielten Lösung. Mudrack erweitert Sophie's Choice zunächst auf einen betriebswirtschaftlichen Kontext.<sup>179</sup> Das abgewandelte Beispiel ist das eines Arbeitgebers, der aus finanziellen Gründen einen Mitarbeiter entlassen muss. Er hat die Wahl zwischen einem jungen Mann, welchen er gerade erst eingestellt hat, und einem älteren Angestellten, der allerdings wegen der Pflege eines Familienmitglieds häufig abwesend ist. Es sprechen gleichermaßen gute Gründe für den Verbleib beider Mitarbeiter. Wird jedoch niemand entlassen, ist das Unternehmen in seiner Existenz

---

<sup>175</sup> Vgl. Harmeling et al., 2009.

<sup>176</sup> Vgl. Clarke/Holt, 2010.

<sup>177</sup> Styron, 1979.

<sup>178</sup> Vgl. Mudrack/Mason, 2013, S. 643.

<sup>179</sup> Vgl. Mudrack/Mason, 2013, S. 644.

bedroht. Dieses Beispiel berührt offensichtlich in einem geringeren Maße als Sophie's Choice, doch bleiben die Grundstrukturen des Dilemmas erhalten. Auch hier ist davon auszugehen, dass die Entlassung beim Arbeitgeber Spuren hinterlassen wird, beispielsweise in Form von Schuldgefühlen. Existiert für ein solches Dilemma eine moralisch richtige Lösung? Und wie wäre sie zu finden? Die vorgestellten Ethiken bieten nur eine Lösung zweiter Ordnung, nämlich bei der Frage, ob überhaupt ein Mitarbeiter entlassen werden sollte. Es spricht viel dafür, diese Frage zu bejahen. Sei es das Wohl der Allgemeinheit, die pure Vernunft oder der Egoismus des Arbeitgebers, der weiterhin finanzielle Vorteile aus seinem Unternehmen ziehen will. Die Frage, welches Kind gerettet oder welcher Arbeitsplatz erhalten werden sollte, bleibt jedoch offen. Die konstruierte Entscheidungssituation bietet keinen rationalen Unterschied zwischen den Alternativen, welcher eine Präferenz entstehen lassen könnte. In Sophie's Choice wird dies noch deutlicher als im Falle der Entlassung.

Dovi regt an, dass in solch einem Dilemma die ethischste Lösung der Zufall sein könnte. Wenn von zwei Alternativen keine wünschenswerter ist als die andere und der Zufall die moralische Bürde oder Schuld mindern kann, erscheint er als moralisch vertretbare Option.<sup>180</sup> Sind die Alternativen, wie im Falle Sophies, von Dritten auferlegt und nicht eigenverantwortlich ausgewählt, spricht auch dieser Umstand für den Zufall als moralische Lösung. Für Sophie mag der Zufall angenehmer erscheinen, als sich bewusst für eines der Kinder entscheiden zu müssen. Doch der Entlassene wird an einer Begründung interessiert sein, und die Wahrheit lässt den Arbeitgeber in diesem Fall verantwortungslos erscheinen. Am Beispiel der unterlassenen Hilfeleistung wurde in Kapitel 2.1.2.4 außerdem gezeigt, dass zu moralischem Handeln mehr gehört, als nur moralische Gedanken zu haben. Hier ist man argumentativ wieder nah bei Kant. Denn ist es Pflicht, moralisch richtig zu handeln, sollte dies notwendigerweise und nicht bloß zufällig geschehen.

Es bleibt also die Frage, ob ein solches Dilemma überhaupt restlos gelöst werden kann und von welcher Beschaffenheit ein möglicher Rest ist. Die beiden prägenden Autoren dieser Thematik, Bernard Williams und Philippa Foot, argumentieren für die Existenz nicht restlos lösbarer Dilemmata.<sup>181</sup> Sie gelangen jedoch auf völlig unterschiedlichen Wegen zu dieser Feststellung. Williams ist dem metaethischen Lager der Non-Kognitiven zuzuordnen. Für ihn sind ethische Dilemmata nicht Konflikte des Glaubens oder

---

<sup>180</sup> Vgl. Dovi, 2006.

<sup>181</sup> Vgl. Williams, 1973, S. 166–206; Foot, 1983.

der Überzeugung, sondern der Wünsche und Neigungen. Entsprechend gibt es für ihn auch keine eindeutig richtigen oder falschen Lösungen. Hat man sich für eine von zwei Optionen entschieden, so wird die andere nicht einfach entfernt oder verschwindet für immer aus den Gedanken der handelnden Person. Oder deutlicher formuliert: Die Befriedigung eines Bedürfnisses führt nicht zum Vergessen des zweiten, konfligierenden Bedürfnisses. Vielmehr besteht es in Form von Reue und Schuld ob seiner Unbefriedigtheit fort. Williams schließt also von der Beobachtung dieser Emotionen auf die Existenz eines Residuums infolge eines ethischen Dilemmas.<sup>182</sup> Wäre die Moral stattdessen Ausdruck von Glaube und Überzeugung und gäbe es somit auch richtige und falsche Lösungen, wäre man schließlich in der Lage, die richtige Option zu wählen und die falsche vollkommen zu vergessen. Williams Position ist gerade vor dem Hintergrund von Sophie's Choice nachvollziehbar, doch zugleich unvereinbar mit kognitivistischen Grundsätzen.

Als Kognitivistin lehnt Foot diese Argumentation ab. Für sie bestehen etwaige Residuen ethischer Dilemmata aus offenen Verpflichtungen. Angenommen, es wurden zwei Personen einander widersprüchliche Versprechen gegeben und man ist nur in der Lage, eines zu erfüllen. Foot führt an, dass die Unmöglichkeit der Erfüllung nicht automatisch von einem der Versprechen entbindet. Die Verpflichtung wird erst aufgehoben, wenn sie erfüllt wurde oder man von ihr befreit wurde. Geschieht dies nicht, besteht sie, auch nach ihrem eigentlichen Erfüllungszeitpunkt, fort. Weiterhin gesteht Foot ein, dass Reue und Schuld Folgen unerfüllter Verpflichtungen sein können, der Umkehrschluss, also die Existenz eines Residuums anhand von Emotionen zu begründen, allerdings falsch sein muss.<sup>183</sup> Da Emotionen oft unbegründet und irrational sind, beispielsweise das Gefühl der Schuld aufgrund einer Situation, die rückblickend hätte eintreten können, aber de facto nicht eingetreten ist, können sie nicht geeignet sein, um Rückschlüsse auf die Wahrheit einer Behauptung zu ziehen. Ebenso zweifelt Foot an, dass unerfüllte Verpflichtungen zwangsläufig zu diesen Gefühlen führen müssen. Dafür konstruiert sie ein Beispiel, das an die deontische Konsistenz ethischer Dilemmata anknüpft. Person *P* muss ein pflegebedürftiges Elternteil finanziell unterstützen (*OA*). Jedoch ist Mord der einzige Weg das nötige Geld zu beschaffen (*OB*).<sup>184</sup> Offensichtlich ist *OA* stärker als *OB* und die Tatsache, dass man ein Elternteil unterstützen *sollte*, bedeutet nicht, dass man einen Mord begehen *sollte*. Doch wird dadurch *OB* zerstört? Foot bezeichnet *OB* als deaktiviert, aber

---

<sup>182</sup> Vgl. Foot, 1983, S. 381.

<sup>183</sup> Vgl. ebenda, S. 382 f.

<sup>184</sup> Vgl. Foot, 1983, S. 384.

dennoch existent.<sup>185</sup>  $OB \rightarrow CB$ , oder „ought implies can“ wurde bereits als Folge deontischer Konsistenz dargestellt.<sup>186</sup> Und tatsächlich ist man, auch wenn man sich dagegen entscheidet, physisch weiterhin in der Lage, einen Mord zu begehen. Was den Mord verbietet, ist vielmehr die moralische Unmöglichkeit. Das moralisch Mögliche kann als Teilmenge des physikalisch Möglichen verstanden werden. Es existieren Handlungen, die, hätte man keine Moral, theoretisch umsetzbar wären, aber dennoch praktisch unmöglich sind.  $OB$  existiert weiterhin in der Menge der möglichen Handlungen, man ist jedoch von der Notwendigkeit,  $B$  durchzuführen, entbunden, da  $OB$  nicht in die Teilmenge des moralisch Möglichen fällt. Was bleibt nun als Residuum?  $OA$ , die Notwendigkeit finanzieller Unterstützung, existiert weiterhin, und die Unmöglichkeit,  $A$  durchzuführen, löst höchstwahrscheinlich ein Gefühl der Schuld aus. Auch  $OB$  existiert als theoretische Möglichkeit, aber hinterlässt sicherlich keine Reue, der Notwendigkeit des Mordens nicht nachgekommen zu sein. Insofern hinterlassen  $OA$  und  $OB$  Residuen in Form ihrer bloßen Existenz und Unerfülltheit, allerdings bleibt nur bei  $OA$  ein Rest im Sinne von Williams Interpretation.

Was dieses Beispiel von Vignetten im Stile von Sophie's Choice abhebt, ist die offensichtliche Lösbarkeit der Situation. Es existieren überzeugende moralische Gründe dafür, keinen Mord zu begehen, und neben der bloßen theoretischen Möglichkeit keine Argumente, die dafür sprechen. Dilemmata im Stile von Sophie's Choice gehen jedoch per Definition von der Gleichwertigkeit beider Alternativen aus und sind unlösbar. Was bedeutet das für die Beschaffenheit des Residuums und die Validität des Kognitivismus? Es sei erneut das Beispiel des Arbeitgebers angeführt, der zur Rettung des Betriebs einen Angestellten zu entlassen hat. Offensichtlich hinterlässt jedwede Entscheidung ein Residuum und ein Gefühl der Schuld. Doch ist dieses Gefühl nicht der Überzeugung geschuldet, die falsche Entscheidung getroffen zu haben, sondern der Unerfüllbarkeit der weiterhin bestehenden Versprechen gegenüber den Arbeitnehmern. Versprechen müssen nicht bewusst geäußert werden. Ähnlich wie es, begründet durch ihr bloßes Wesen als Mutter, Sophies Versprechen ihren Kinder gegenüber ist, diese zu beschützen und zu versorgen, trägt der Arbeitgeber in diesem Beispiel eine soziale Verantwortung gegenüber seinen Angestellten. Das Konzept, Residuen als unerfüllte Versprechen zu verstehen und Schuld und Reue als Konsequenz ebenjener Unerfülltheit, kann also auch auf unlösbare Dilemmata angewendet werden. Die Unausweichlichkeit dieser Emotionen

---

<sup>185</sup> Vgl. ebenda.

<sup>186</sup> Vgl. Kapitel 2.1.3.2.

erlaubt – konträr zu Williams Vorschlag – auch in diesem Fall keine Rückschlüsse auf die Richtigkeit der Entscheidung.

Williams finaler Gedanke stellt die Verbindung von unlösbaren Dilemmata zur Ungültigkeit des Kognitivismus her. Wie bereits beschrieben liegt die Vermutung nahe, in einer solchen Situation eine Entscheidung als unbewusste Äußerung einer persönlichen Neigung zu verstehen, was den Kognitivisten in Bedrängnis bringt, da er moralische Urteile auf bewusste, verallgemeinerbare Entscheidungen zurückführt. Dagegen ist einzuwenden, dass der Arbeitgeber vielleicht nicht begründen kann, warum er sich für einen der beiden Angestellten entschieden hat. Aber er könnte sich dennoch dahin gehend äußern, dass er in einer vergleichbaren Situation dieselbe Entscheidung treffen werde. Ähnlich wie der Rückschluss von Emotion auf Richtigkeit, ist die Schlussfolgerung von Unlösbarkeit auf non-kognitivistische Entscheidungsprozesse nicht so offensichtlich, wie sie auf den ersten Blick erscheint. Foot liefert eine andere Erklärung für die Unfähigkeit, im Falle unlösbarer Dilemmata eine Entscheidung zu rechtfertigen. Der Konflikt, den Williams zu erkennen glaubt, basiere auf der Notwendigkeit, trotz fehlender Argumente beide Optionen rechtfertigen zu müssen. Foot umgeht diese Notwendigkeit durch den Begriff der Inkommensurabilität. Dieser bezeichnet die Unvergleichbarkeit zweier Gegenstände oder Optionen mangels zum Vergleich geeigneter Eigenschaften, sei es, dass diese überhaupt nicht existieren oder aber nur dem Bewusstsein des Entscheidenden verborgen bleiben. Die Akzeptanz der Unvergleichbarkeit befreit Foot von der Notwendigkeit, beide Optionen begründen zu müssen. Dennoch beruft sie sich nicht auf einen non-kognitivistischen Ursprung der Entscheidung. Diese Diskussion über die metaethische Einordnung unlösbarer Dilemmata ist nur schwer zu greifen und der kognitive Prozess einer Entscheidung unter Inkommensurabilität bleibt unsichtbar. Als Beispiel nennt Foot die Aufgabe, das Glück im Leben zweier Männer zu beurteilen. Der eine, ausgeglichen und zufrieden, führt ein ruhiges Leben. Das des anderen gleicht einer Achterbahnfahrt voller Höhen und Tiefen. Man mag sich manchmal in der Lage fühlen, Aussagen über das Glück dieser Männer mit großer Zuversicht treffen zu können, und in anderen Situationen sich überhaupt nicht dazu äußern können.

Möglicherweise lässt sich das Argument zwischen Williams und Foot am anschaulichsten durch eine an die Statistik angelehnte Parabel verdeutlichen. Angenommen, es wurde eine statistische Erhebung durchgeführt und die unterschiedlichen Merkmale der Stichprobe sollen dargestellt werden. Es stellt sich die Frage, anhand welchen Skalenniveaus dies am besten geschehen sollte. Im Falle eines lösbarer Dilemmas wie der Frage, ob die

Unterstützung eines Elternteils einen Mord rechtfertigt, liegt zumindest eine Ordinalskala vor. Beide Optionen können unterschieden und anhand ihrer Wertigkeit zugeordnet werden. Williams behauptet nun, ein unlösbares Dilemma lasse sich an keiner Skala darstellen, während Foot versucht, den Sachverhalt anhand einer Nominalskala zu verdeutlichen, jedoch nicht beschreiben kann, anhand welches Merkmals die Skala auszuwählen ist. Der Unterschied ist, dass Williams keinen Unterschied zwischen den Merkmalsträgern (also den Handlungsoptionen) erkennt und sie für nicht darstellbar erklärt. Foot erkennt sie als möglicherweise unterschiedlich (inkommensurabel), doch mangelt es der Stichprobe an Merkmalen, um diesen eventuellen Unterschied zu beschreiben.

Die Untersuchung ethischer Dilemmata ist ein faszinierendes und vielschichtiges Forschungsgebiet. Es bietet sowohl philosophisch als auch betriebswirtschaftlich-praktisch unzählige Ansätze. Gerade die philosophische Perspektive kann im Rahmen dieser Arbeit durch die kurze Aufarbeitung von Existenz und Lösbarkeit ethischer Dilemmata nur angeschnitten werden. Während die in Kapitel 2.4 und 2.5 vorgestellten Studien von Harmeling et al. sowie Clarke und Holt zwar durchaus philosophisch argumentieren, steht spätestens ab Kapitel 3 notwendigerweise die unternehmerisch-praktische Perspektive im Mittelpunkt.<sup>187</sup>

## 2.2 Definition und Grundlagen des Entrepreneurships

Ziel dieses Kapitels ist es, ein Verständnis von den Begriffen Entrepreneurship und Entrepreneur zu entwickeln, welches uns erlaubt, die betriebswirtschaftlichen und philosophischen Perspektiven in Kapitel 2.3 zusammenzuführen. Wie im vorherigen Kapitel, werden zunächst definitorische Ansätze dargestellt. Anschließend werden die im Sinne der Forschungsfrage interessantesten Ansätze genauer untersucht.

### 2.2.1 Definitionen und Grundlagen

Das Geleitwort von Ripsas' Veröffentlichung „Entrepreneurship als ökonomischer Prozess: Perspektiven zur Förderung unternehmerischen Handelns“ eröffnet mit den Worten „Entrepreneurship [...] wird in Deutschland ein zentrales Thema der nächsten Jahre werden.“<sup>188</sup> Winterhager, Verfasser des Geleitworts anno 1997, behielt nicht nur recht, vielmehr ist die Aussage rückblickend geografisch zu erweitern. Weltweit ist Entrepreneurship spätestens seit der Jahrtausendwende ein anerkanntes und sich stets

---

<sup>187</sup> Vgl. Harmeling et al., 2009; Clarke/Holt, 2010.

<sup>188</sup> Ripsas, 1997, S. V.



weiterentwickelndes Forschungsgebiet. Volkmann spricht in diesem Zusammenhang auch von der „Wiederentdeckung des Unternehmers (Entrepreneurs) als Leistungsträger und Vorbild der Gesellschaft.“<sup>189</sup> Ein fortschreitendes Forschungsgebiet entwickelt sich erwartungsgemäß vom Allgemeinen hin zum Speziellen. Zunächst bedarf es der Klärung grundlegender Fragen, bevor sich das Interesse der Forscher zunehmend dem Detail widmen darf. Interessanterweise vollziehen sich beide Entwicklungen im Bereich Entrepreneurship parallel. Es existiert umfassende Literatur zu einem Forschungsgebiet, das bisweilen nicht einheitlich abgegrenzt werden kann. Casson schrieb bereits 1982 treffend: „Der schwierigste Teil der Entrepreneurshipforschung ist zu definieren, wer oder was ein Entrepreneur ist.“<sup>190</sup> Im deutschsprachigen Raum wird dieser Eindruck noch verstärkt, da neben inhaltlichen Unterschieden auch keine exakte Übersetzung des Begriffs Entrepreneurship existiert. Oft führt dies zur synonymen Verwendung mit dem Ausdruck Unternehmertum, was zwar zulässig, aber nicht ausreichend präzise ist. Es verhält sich ähnlich wie bei den Begriffen Moral und Ethik, die etwas Ähnliches, aber nicht Identisches beschreiben. Insofern kann Entrepreneurship als Teilmenge des Unternehmertums verstanden werden.<sup>191</sup> Im Englischen wird der Begriff zudem häufig als Adjektiv oder Adverb verwendet. Das Ergebnis sind Ausdrücke wie Entrepreneurial Opportunities, Entrepreneurial Action, Entrepreneurial Thinking<sup>192</sup> oder auch Entrepreneurial Spirit.<sup>193</sup>

---

<sup>189</sup> Volkmann/Tokarski, 2006, S. 1.

<sup>190</sup> Casson, 2003, S. 1; vgl. auch ähnliche Zitate bei Ripsas, 1997, S. 55 und Shane/Vankataraman, 2000, S. 218.

<sup>191</sup> Vgl. Volkmann/Tokarski, 2006, S. 2.

<sup>192</sup> Hisrich et al., 2013, S. 6.

<sup>193</sup> Volkmann/Tokarski, 2006, S. 6.

<b>Quelle</b>	<b>Definition</b>
<b>Cantillon</b> (1755)  Zitiert nach Volkmann et al., 2006, S. 5	Selbstständigkeit mit einer ungewissen, unsicheren Vergütung bzw. Verzinsung
<b>Schumpeter</b> (1934)  Zitiert nach Volkmann et al., 2006, S. 5	Die Realisierung/Verwirklichung von neuen Faktorkombinationen – neue Produkte, neue Serviceleistungen, neue Rohstoffquellen, neue Produktionsmethoden, neue Märkte, neue Formen der Organisation
<b>Carland/Boulton</b>  Zitiert nach Hisrich et al., 2007, S. 575	Gründung und Leitung von Unternehmen, die das primäre Ziel verfolgen, Wachstum und Umsatz zu generieren
<b>Taylor</b> (1989)  Zitiert nach Grüner, 1993, S. 486 f.	[Der Entrepreneur ist eine] Person, die durch Lebenserfahrung, Persönlichkeit, Motivation, positives Lebensumfeld und die Bereitschaft charakterisiert ist, eine neue gesellschaftliche und wirtschaftliche Rolle zu übernehmen
<b>Kao</b> (1989)  Zitiert nach Grüner, 1993, S. 486 f.	Befriedigung eines bisher unbefriedigten Bedürfnisses durch einen Macher, der ein Unternehmen aufbaut, ohne sich an die herkömmlichen Verhaltensmuster zu halten
<b>Hisrich/Brush</b> (1985)  Zitiert nach Volkmann et al., 2006, S. 5	Entrepreneurship ist ein Prozess, bei dem etwas geschaffen wird – unter Übernahme der dazugehörigen finanziellen, persönlichen und sozialen Risiken sowie der aus dem Prozess resultierenden monetären Vergütung sowie persönlichen Befriedigung und Unabhängigkeit
<b>Hart, Stevenson und Dial</b> (1995)  Zitiert nach Volkmann et al., 2006, S. 5	Das Streben nach Chancen und Gelegenheiten ohne Berücksichtigung der gegenwärtig zur Verfügung stehenden Mittel, abhängig von der bisherigen Auswahl der Gründer und beruhend auf ihren branchenspezifischen Erfahrungen
<b>Ripsas</b> (1997, S. 71)	Entrepreneurship [...] ist das Erkennen, Schaffen und Nutzen von Marktchancen durch die Gründung von Unternehmen. Innovatives Entrepreneurship [...] bedeutet, den Markt genau zu beobachten, querzudenken, Bestehendes zu hinterfragen und neue Produkte zur Befriedigung von Kundenbedürfnissen zu entwickeln und dadurch neuen Wert zu schaffen
<b>Drucker</b> (2004, S. 28)	Der Entrepreneur sucht stets nach Veränderung, reagiert auf sie, und nutzt sie als eine Gelegenheit
<b>Fueglistaller</b> (2013, S. 33)	Entrepreneurship ist ein Prozess, den Individuen vorantreiben, um neue unternehmerische Gelegenheiten zu identifizieren, zu bewerten und zu nutzen

Tabelle 3: Entrepreneurship-Definitionen; eigene Darstellung in Anlehnung an Volkmann et al. (2006), S. 5

Bewegt man sich vom Allgemeinen zum Speziellen, so besteht ein erster definitorischer Versuch in der Betrachtung der Aspekte, über die weitestgehend Einvernehmen herrscht. Volkmann und Tokarski untersuchen eine exemplarische Auswahl an Definitionen. Sie identifizieren vier charakteristische Elemente des Entrepreneurships.<sup>194</sup>

- (1) Identifikation und Nutzung von unternehmerischen Gelegenheiten
- (2) Innovation und Neuartigkeit
- (3) Ressourcengewinnung und Gründung eines Unternehmens / einer Organisation
- (4) Gewinnorientierung unter Berücksichtigung von angemessenen Risiken und Unsicherheiten

Ähnlich geht Filion vor und benennt mit Innovation, Erkennen von Gelegenheiten, Risiko, einem Handlungsmoment, Nutzung von Ressourcen sowie Wertschöpfung sechs notwendige Bestandteile einer Entrepreneurship-Definition.<sup>195</sup>

Trotz dieser Gemeinsamkeiten erschließen sich einzelne Definitionen erst im zeitlichen und inhaltlichen Kontext. Cantillon, welcher den Begriff 1755 erstmalig im unternehmerischen Zusammenhang verwendet, stellt dem Entrepreneur noch finanziell unabhängige Landbesitzer gegenüber.<sup>196</sup> Der Begriff Entrepreneur wurde also im Sinne der damaligen Wirtschaftsordnung interpretiert. Mit inhaltlichem Kontext ist darüber hinaus gemeint, dass die gewählte Definition dazu genutzt wird, einen Forschungsgegenstand einzugrenzen.<sup>197</sup>

Insofern existiert die Definition nicht nur um ihrer selbst willen, sondern erfüllt einen Zweck im Rahmen einer Studie. Sollen die Persönlichkeitsmerkmale von Entrepreneurs untersucht werden, ergibt es Sinn, eine Definition anhand ebendieser Merkmale vorzunehmen und nicht anhand ihrer funktionalen Rolle bei der Gründung einer Organisation. Entsprechend kann man vermuten, dass in der Entrepreneurshipforschung gerade das Spezielle eine Unsicherheit bezüglich des Allgemeinen verursacht.

Schließlich führt die Forschung im Detail zur Notwendigkeit angepasster und erweiterter Definitionen. Vor diesem Hintergrund bietet Tabelle 3 einen Querschnitt verschiedener definitorischer Ansätze. Neben den häufig auftretenden inhaltlichen Motiven lassen sich

---

<sup>194</sup> Volkmann/Tokarski, 2006, S. 5.

<sup>195</sup> Vgl. Filion, 2011, S. 8; Ripsas, 1997, S. 62 äußert sich in vergleichbarer Weise.

<sup>196</sup> Vgl. Volkmann/Tokarski, 2006, S. 7; Ripsas, 1997, S. 56.

<sup>197</sup> Dies können die Gründungsperson, das Unternehmen oder auch nicht greifbare Elemente wie der Gründungsprozess sein.

auch Muster hinsichtlich des zu definierenden Gegenstandes beobachten. Drei Ansätze sind dabei besonders präsent. Zunächst kann der Entrepreneur über seine Persönlichkeit definiert werden. Vertreter dieser Schule sind Taylor, McClelland sowie Klandt.<sup>198</sup> Weiterhin kann Entrepreneurship als Prozess verstanden werden. Repräsentativ hierfür gilt die Definition nach Fueglistaller et al., die „erkennen, evaluieren und nutzen“ als wesentliche Schritte des Entrepreneurships nennen.<sup>199</sup> Zuletzt kann der Entrepreneur hinsichtlich seiner gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Funktion beschrieben werden. Schumpeter prägte dabei Konzepte wie die Realisierung neuer Faktorkombinationen und schöpferische Zerstörung.<sup>200</sup>

Die Untersuchung der Persönlichkeitsmerkmale des Entrepreneurs, auch bekannt als Traits-School oder Traits-Ansatz, findet ihren Ursprung in den Arbeiten von McClelland. Er versteht die Unternehmerpersönlichkeit als Synthese aller Wesenszüge, Eigenschaften und Qualitäten des Unternehmers als Mensch.<sup>201</sup> McClellands Pionierarbeit untersucht insbesondere das Merkmal Need for Achievement (Leistungsmotivstärke). Weitere häufig identifizierte Merkmale sind Kontrollüberzeugung, moderate Risikoneigung, Ambiguitätstoleranz, Handlungsorientierung, Unabhängigkeitsstreben sowie Offenheit gegenüber Innovationen.<sup>202</sup> Ziel des Traits-Ansatzes ist nicht nur die Beschreibung von Unternehmertypen, sondern auch der Nachweis einer Verbindung von Persönlichkeitsmerkmalen und Unternehmenserfolg, die Konturierung eines sich hieraus ergebenden Idealtypus sowie die Frage, ob erfolgsversprechende Charaktereigenschaften erlernbar sind.<sup>203</sup> Forschungsergebnisse zu allen diesen Gebieten gelten als umstritten.<sup>204</sup> Kritiker führen insbesondere an, dass die Grundgesamtheit der Entrepreneurs heterogen ist und daher kein Idealtypus existieren kann. Hinzu kommen Probleme hinsichtlich der Messbarkeit von Persönlichkeitsmerkmalen. Letztendlich ist der Forscher auf die Beobachtung eines Verhaltens angewiesen und zieht aufgrund seiner subjektiven Wahrnehmung Rückschlüsse auf die Persönlichkeit des Untersuchungsobjekts. Persönlichkeit ist daher nichts weiter als ein Konstrukt, welches eine mittelfristig stabile Beziehung von Situation und Reaktion beschreibt.<sup>205</sup> In Kapitel 2.3.2 wird argumentiert,

---

<sup>198</sup> Vgl. Grüner, 1993, S. 486 f.; McClelland, 1961; McClelland, 1965; Klandt, 1984.

<sup>199</sup> Vgl. Fueglistaller et al., 2012.

<sup>200</sup> Vgl. Schumpeter, 1987.

<sup>201</sup> Volkmann/Tokarski, 2006, S. 9.

<sup>202</sup> Diese Auflistung bildet einen Querschnitt aus den Studien von Müller, 2000; Fallgatter, 2002; Creuznacher, 2008; Braukmann et al., 2008; Rauch/Frese, 2007; Dreesbach, 2010.

<sup>203</sup> Vgl. Braukmann et al., 2008; Volkmann/Tokarski, 2006, S. 9.

<sup>204</sup> Vgl. Drucker, 2004, S. 130; Volkmann/Tokarski, 2006, S. 10.

<sup>205</sup> Vgl. Braukmann et al., 2008, S. 6 f.

dass der Entrepreneur per se nicht mehr oder weniger ethisch ist als jedes andere Mitglied der Gesellschaft. Selbst wenn man unter diesen Voraussetzungen den umstrittenen Standpunkt vertritt, dass der Traits-Ansatz vollkommen valide ist, der Entrepreneur sich also durch seine Persönlichkeitsmerkmale von der übrigen Gesellschaft unterscheidet, müssten diese Merkmale nunmehr ethisch wertfrei sein. Entsprechend wertlos erscheint infolgedessen die Definition des Entrepreneurs über jene Merkmale.

Die zweite definatorische Herangehensweise versteht Entrepreneurship als Prozess. Fueglistaller et al. schreiben diesbezüglich:

„Entrepreneurship ist ein Prozess, den Individuen vorantreiben, um neue unternehmerische Gelegenheiten zu identifizieren, zu bewerten und zu nutzen.“<sup>206</sup>

Entrepreneurship definiert sich in diesem Verständnis über drei Teilbereiche.<sup>207</sup> Die Herkunft unternehmerischer Gelegenheiten befasst sich mit der Frage, ob der Entrepreneur Chancen entdeckt oder erschafft. Die Untersuchung der Personen, die diesen Prozess durchführen, beleuchtet die kognitiven Abläufe während des Entrepreneurships sowie individuelle Unterschiede hinsichtlich Erfahrung, Ressourcen oder Umfeld.<sup>208</sup> Die Untersuchung des Prozesses an sich beinhaltet die theoretische Erklärung von Entdeckung, Evaluierung und Nutzung einer Gelegenheit, ist also auch eine Synthese der anderen Gebiete. Alle Teilbereiche sind miteinander verknüpft. Annahmen, die für ein Gebiet getroffen werden, diktiert zwangsläufig Folgen für ein anderes.

Die Darstellung des Entrepreneurships als Prozess lässt sich kaum von der funktionalen Definition trennen. Die folgenden Ausführungen werden bereits große Teile dieses Ansatzes vorwegnehmen. Der Unterschied liegt in der Perspektive. Es wird entweder Entrepreneurship als Phänomen und Konzept behandelt oder die Wirkung des Entrepreneurs auf Wirtschaft und Gesellschaft beschrieben. Die Argumentation wird mit einer Annahme über die Herkunft unternehmerischer Gelegenheiten begonnen. Shane und Venkataraman argumentieren, dass „Entrepreneurial Opportunities“ existieren, da verschiedene Mitglieder der Gesellschaft unterschiedliche Vorstellungen von dem Wert und Potenzial ihrer Ressourcen haben.<sup>209</sup> Eine Gelegenheit wird entdeckt, wenn ein Individuum der Auffassung ist, dass Ressourcen nicht optimal genutzt werden, also zu einem anderen Preis, in einer anderen Form, zu einer anderen Zeit oder an einem anderen

---

<sup>206</sup> Fueglistaller et al., 2012, S. 33.

<sup>207</sup> Vgl. Shane/Vankataraman, 2000, S. 218.

<sup>208</sup> Die Untersuchung der Person ist also deutlich von der Untersuchung der Persönlichkeit abzugrenzen. Vgl. Shane/Vankataraman, 2000, S. 223.

<sup>209</sup> Vgl. ebenda, S. 220.

Ort besser kombiniert und vermarktet werden können. Der Entrepreneur versucht nun, diese Ressourcen unter seine Kontrolle zu bringen und gewinnbringend neu zu kombinieren. Hätten die bisherigen Besitzer dieselbe Auffassung vom Wert ihrer Ressource, würden sie diese dem Entrepreneur nur zu einem Preis übertragen, welcher den Gewinn der neuen Kombination auf null reduziert. Alternativ würden sie versuchen, selbst auf dem neuen Markt mit dem Entrepreneur zu konkurrieren. In beiden Fällen könnte man nicht mehr von einer wahren Gelegenheit sprechen. Entrepreneurship benötigt also Marktungleichgewichte und asymmetrische Informationen als Ausgangspunkte.<sup>210</sup> Auch Schumpeter argumentiert, die Wirtschaft befinde sich in einem dauerhaften Zustand des Ungleichgewichts.<sup>211</sup> Damit unterscheidet sich Entrepreneurship vom klassischen Wirtschaften, dem ein Optimierungskalkül innerhalb eines Gleichgewichtszustandes zugrunde liegt.<sup>212</sup> Technologischer, politischer und sozialer Wandel bedeuten einen nicht endenden Fluss neuer Informationen, welche die verschiedenen Marktteilnehmer zu unterschiedlichen Zeitpunkten erreichen.<sup>213</sup> Der Entrepreneur ist in der Lage, diesen Informationsvorsprung für sich zu nutzen, indem er Ressourcen auf eine wertschöpfende Art neu kombiniert und so ihren Gleichgewichtspreis verschiebt. Die Differenz zwischen altem und neuem Gleichgewichtspreis stellt den Gewinn des Entrepreneurs dar. Diese Durchsetzung neuer Kombinationen im Sinne Schumpeters wird auch als Innovation bezeichnet. Sie kann auf fünf Arten auftreten.<sup>214</sup>

- (1) „Herstellung eines neuen, d. h. dem Konsumentenkreise noch nicht vertrauten Gutes oder einer neuen Qualität des Gutes.“
- (2) „Einführung einer neuen, d. h. dem betreffenden Industriezweig noch praktisch unbekanntem Produktionsmethode [...]“
- (3) „Erschließung eines neuen Absatzmarktes [...]“
- (4) „Eroberung einer neuen Bezugsquelle von Rohstoffen oder Halbfabrikaten [...]“
- (5) „Durchführung einer Neuorganisation, wie Schaffung einer Monopolstellung [...] oder Durchbrechen eines Monopols.“

Warum sind manche Wirtschaftssubjekte in der Lage, Gelegenheiten früher zu erkennen als andere? Shane und Venkataraman liefern zwei Begründungen, die in Kombination

---

<sup>210</sup> Vgl. Fueglistaller et al., 2012, S. 35.

<sup>211</sup> Vgl. Schumpeter, 1987, S. 100.

<sup>212</sup> Vgl. Shane/Eckhardt, 2003, S. 335.

<sup>213</sup> Vgl. Shane/Vankataraman, 2000, S. 221.

<sup>214</sup> Schumpeter, 1987, S. 100 f.

miteinander ihre Wirkung entfalten.<sup>215</sup> Die erste bezeichnen sie als Informationskorridore. Damit ist das Vorwissen der Wirtschaftssubjekte gemeint, also Bildung, Ausbildung und Erfahrung, und wie dieses mit dem Fluss neuer Informationen komplementiert. Insofern bedarf es einer Aktualität des Vorwissens, damit dieses noch zu den neuen Informationen passt und adaptiert werden kann.<sup>216</sup> Von einem Korridor ist die Rede, da das Wissen jedes Einzelnen beschränkt ist. Das liegt zum einen an der menschlich begrenzten kognitiven Kapazität, zum anderen aber auch am Hang zu Spezialisierung, der die moderne Gesellschaft auszeichnet. Die Existenz von Informationskorridoren lässt sich am einfachsten nachvollziehen, wenn man die verschiedenen Einsatzbereiche einer neuen Technologie betrachtet. Die Anwendungsgebiete von 3D-Druckern sind wohl noch lange nicht erschöpft, die Technologie hält gerade erst Einzug in die Gesellschaft. Und doch reichen die Fertigungsmöglichkeiten, also die neuen Kombinationen, von medizinischer Anwendung bis hin zur Herstellung von Waffen. Ein anderer erkennt möglicherweise eine Gelegenheit nicht in Fertigung und Distribution an sich, sondern im Vertrieb digitaler Fertigungspläne, mit denen Dritte die Herstellung selbst durchführen können. Doch über einen komplementären Informationskorridor zu verfügen reicht noch nicht aus, um den Schritt der Kombination tatsächlich zu vollziehen. Es bedarf einer weiteren, nicht so recht einsehbaren oder definierbaren kognitiven Leistung, um den wirtschaftlichen Nutzen zu erkennen, der einer neuen Technologie innewohnt.<sup>217</sup>

Betrachtet man Informationskorridore isoliert, könnte man zu dem Schluss kommen, dass gerade alteingesessene Unternehmen über die größte Erfahrung in einer spezifischen Industrie verfügen und damit die Durchsetzer neuer Kombinationen sind. In der Realität wirken häufig andere Prozesse dem entgegen und resultieren im Festhalten am Bewährten, der Co-Existenz neuer und alter Technologien sowie der letztendlichen Verdrängung durch neue Unternehmen in einem Prozess, den Schumpeter als schöpferische Zerstörung bezeichnet.<sup>218</sup> In Anerkennung der individuellen kognitiven Kapazitäten grenzt Schumpeter den Entrepreneur gegenüber dem Innovator ab und führt an, dass der Entdecker und Durchsetzer einer neuen Kombination keineswegs auch Entdecker der zugrunde liegenden Technologie zu sein hat. Das zentrale Moment des Entrepreneurships liegt für ihn in der wirtschaftlichen Nutzbarmachung und nicht in den vorgelagerten

---

<sup>215</sup> Vgl. Shane/Vankataraman, 2000, S. 222.

<sup>216</sup> Fueglistaller et al., 2012, S. 35 unterscheiden Vorkenntnisse über den Markt, über die Versorgung von Märkten und über Kundenprobleme.

<sup>217</sup> Vgl. Fueglistaller et al., 2012, S. 35.

<sup>218</sup> Vgl. Schumpeter, 2005, siehe Kapitel 7.

Prozessen.<sup>219</sup> Zugleich liefert er die Basis für sogenanntes Intrapreneurship, da die Durchsetzung neuer Kombinationen und damit unternehmerisches Handeln im Sinne Schumpeters auch aus einem bestehenden Unternehmen heraus vollzogen werden kann.<sup>220</sup> Als Erklärungsansätze der kognitiven Abläufe im Entrepreneurship seien an dieser Stelle Effectuation, Bricolage und Causation genannt.<sup>221</sup>

Der nächste Schritt im Prozess ist die Evaluierung und Bewertung der Gelegenheit. Dabei geht es vor allem darum, den monetären Wert der Umsetzung gegenüber den Opportunitätskosten abzuwiegen.<sup>222</sup> Der Entrepreneur wird die Gelegenheit nur weiterverfolgen, wenn die zu erwartenden Gewinne unter Berücksichtigung von Zeit, Arbeit und Risiko die Gewinne aller Alternativen übertreffen. Die Bewertung durch den Entrepreneur kann von internen und externen Faktoren beeinflusst werden.<sup>223</sup> Interne Faktoren sind beispielsweise die Ressourcenausstattung des Entrepreneurs hinsichtlich Kapital, Wissen und Erfahrung. Ihr Vorhandensein reduziert die empfundenen Barrieren bei der Umsetzung. Aber auch Persönlichkeitsmerkmale könnten die Bewertung einer Gelegenheit beeinflussen. Shane und Venkataraman führen an, dass Eigenschaften wie ausgeprägte Ambiguitätstoleranz und Leistungsmotivstärke Unternehmer dazu veranlassen könnten, Situationen optimistischer wahrzunehmen, als sie tatsächlich sind.<sup>224</sup> Externe Faktoren, die sich positiv auf die Bewertung einer Idee auswirken, sind eine hohe Nachfrage seitens der Konsumenten, hohe Gewinnmargen innerhalb einer Branche, ein junger Technologie-Lebenszyklus, eine mittlere Marktkonzentration, geringe Kapitalkosten und die Möglichkeit, von anderen Marktteilnehmern zu lernen.<sup>225</sup>

Der finale Schritt im Entrepreneurship-Prozess ist die Nutzung. Das intuitive Verständnis des Begriffs legt die Gründung eines Unternehmens zur Ausnutzung der Gelegenheit nahe. Doch es sind weitere Möglichkeiten denkbar. Neben der Ausübung eines Intrapreneurships kann die Geschäftsidee auch als Konzept an ein bestehendes Unternehmen verkauft werden.<sup>226</sup> Die Literatur legt nahe, dass wiederum eine Reihe externer Faktoren

---

<sup>219</sup> Vgl. Schumpeter, 1987, S. 129; vgl. auch Ripsas, 1997, S. 61, der Technologien hinsichtlich des Zeitraums zwischen Entdeckung und Serienfertigung gegenüberstellt.

<sup>220</sup> Vgl. Pinchot, 1985.

<sup>221</sup> Vgl. Sarasvathy, 2001; Di Domenico et al., 2010; Shane/Vankataraman, 2000; vgl. ebenfalls Fisher, 2012, der die Konzepte untereinander vergleicht.

<sup>222</sup> Vgl. Fueglistaller et al., 2012, S. 36.

<sup>223</sup> Vgl. Shane/Vankataraman, 2000, S. 223.

<sup>224</sup> Vgl. ebenda, S. 224; an dieser Stelle wird erneut deutlich, mit welchen Problemen der Traits-Ansatz zu kämpfen hat. Das Überschätzen der eigenen Fähigkeiten und die Überbewertung einer Geschäftsidee können auch Gründe für das unternehmerische Scheitern sein. Das andere Extrem führt womöglich direkt zur Unterlassung.

<sup>225</sup> Vgl. Shane/Vankataraman, 2000, S. 223.

<sup>226</sup> Vgl. Fueglistaller et al., 2012, S. 36 f.; Shane/Vankataraman, 2000, S. 224.



Einfluss auf die Entscheidung über die Form der Nutzung hat. Nach Fueglistaller et al. wird eine eigene Gründung umso wahrscheinlicher, je weniger ein Individuum Anreize vorfindet, die Gelegenheit in einem bestehenden Unternehmen zu nutzen, je geringer Vorteile bestehender Unternehmen durch Skaleneffekte sind und je geringer die Markteintrittsbarrieren sind.<sup>227</sup> Weitere Einflussfaktoren sind die Verfügbarkeit von Kapital, die Relevanz von Immaterialgüterrechten für die Gründung sowie das Maß an Unsicherheit, das mit der Umsetzung einhergeht.

Möchte man den Entrepreneur funktional beschreiben, also anhand seiner Handlungen und deren innerbetrieblichen wie gesellschaftlichen Auswirkungen, so ist dies am besten mit dem Begriff Führerschaft möglich. Führerschaft im Sinne Schumpeters ist ein komplexer Begriff, welcher den Unternehmer auf allen Ebenen seines Handelns beschreibt, ohne dass alle Aspekte notwendig wären. Er ist der Durchsetzer neuer Kombinationen, der Ursprung schöpferischer Zerstörung, der innerbetriebliche Alleskönner, der Revolutionär der Wirtschaft und der unfreiwillige Pionier sozialer und politischer Revolution.<sup>228</sup> Auf die ersten beiden Funktionen wurde bereits im Zuge der Definition des Entrepreneurships als Prozess eingegangen. Die innerbetrieblichen Rollen, die Schumpeter dem Entrepreneur zuspricht, sind vergleichsweise umfangreich. Er ist Ingenieur und technischer Leiter, oberster Ein- und Verkäufer, Leiter der Angestellten und bisweilen auch sein eigener Jurist<sup>229</sup> – eine weiterhin aktuelle Aufzählung. Vergleicht man sie mit den Inhaltsverzeichnissen aktueller Werke im Bereich Entrepreneurship und Gründungsmanagement, ist man geneigt, außerdem Personalmanagement, Rechnungswesen und Finanzierung zu nennen.<sup>230</sup> Für Schumpeter sind diese Aufgaben Mittel zum Zweck – man möchte ob seiner Bezeichnung „andersgeartete Tätigkeiten“ fast meinen, ein notwendiges Übel –, die auftreten, um die wesentliche Funktion des Unternehmers zu erfüllen. Sie dienen allerdings nicht der Abgrenzung seines Unternehmerbegriffs von gewöhnlichen Managern.<sup>231</sup> Den Kern des Unternehmertums sieht er in der Funktion des wirtschaftlichen Revolutionärs und, damit einhergehend, auch als Pionier sozialen und politischen Wandels.<sup>232</sup> Er begründet diese Funktion anhand von drei Schwierigkeiten, mit denen der Entrepreneur konfrontiert wird.<sup>233</sup> Nur wenn er in der Lage ist, Unsicherheit sowie interne und externe Zweifel zu überwinden, kann das

---

<sup>227</sup> Fueglistaller et al., 2012, S. 36.

<sup>228</sup> Vgl. Schumpeter, 1987, S. 114–131.

<sup>229</sup> Ebenda, S. 114.

<sup>230</sup> Vgl. bspw. Dowling/Drumm, 2002; Volkmann/Tokarski, 2006.

<sup>231</sup> Vgl. Schumpeter, 1987, S. 115.

<sup>232</sup> Vgl. ebenda, S. 130.

<sup>233</sup> Vgl. ebenda, hier und im Folgenden, S. 124 ff.

Ergebnis seiner Arbeit als Führerschaft bezeichnet werden. Schumpeters Argumentation vollzieht sich durch Gegenüberstellung. Auf der einen Seite beschreibt er die Situation des Wirts oder Verwalters, des Leiters der Routine, der die immer gleichen Aufgaben mit immer gleicher Güte zu erfüllen hat. Dem gegenüber stellt er den Unternehmer, der durch das Verlassen der gewohnten Bahnen an die Grenzen der wirtschaftlichen, gesellschaftlichen und politischen Normen aneckt. Unsicherheit entsteht durch das Fehlen von Daten und Regeln, die gewöhnlich Entschlüsse und Handlungen bestimmen. Sie tritt auf, sobald ein Wirtschaftssubjekt aus der Routine seiner Arbeit ausbricht, um etwas Neuem nachzugehen. Manches wird man anhand der Erfahrung mehr oder weniger genau abschätzen können, anderes wird möglicherweise bloß erraten. Der Unsicherheit wirkt der Drang zur Planung entgegen. Zwar bezeichnet Schumpeter den Unternehmer auch als Entscheider, der intuitiv die richtige Alternative wählt, doch lässt sich ohne Planung natürlich keine neue Kombination durchsetzen, geschweige denn ein Unternehmen aufbauen. So spricht Schumpeter dem Unternehmer deutlich mehr bewusste Rationalität zu als dem Wirt. Schließlich muss Ersterer einen Plan mit aller Geisteskraft entwerfen (unabhängig davon, ob er sich bewahrheitet), während Letzterer der gewohnten Aufgabe bisweilen ohne bewusstes Denken nachgeht. Dennoch ist es immer wieder nötig, in Situationen Entscheidungen zu treffen, in denen Planung aus inhaltlichen oder zeitlichen Gründen nicht möglich ist. In diesem Fall käme es auf den „[...] Blick an, auf die Fähigkeit, die Dinge in einer Weise zu sehen, die sich dann hinterher bewährt, auch wenn sie im Moment nicht zu begründen ist [...]“.<sup>234</sup> Woher kommen diese intuitiven Fähigkeiten? Schumpeter spricht im direkten Anschluss an dieses Zitat von „gründlicher Vorarbeit, Sachkenntnis, Weite des intellektuellen Verstehens und Talent zur logischen Zergliederung“ als möglichen Quellen des Misserfolgs, so, als würden sie die intuitiven Fähigkeiten schwächen.<sup>235</sup> Ripsas schreibt hierzu, Schumpeter halte das unternehmerische Talent für eine „seltene Gabe“, die sich nicht auf das professionelle Wissen, sondern die Psychologie des Unternehmers zurückführen lässt.<sup>236</sup> Der tatsächliche Ursprung der Intuition bleibt unerklärlich. Schumpeter beschränkt sich auf die Feststellung, dass sie einen wesentlichen Beitrag zum Umgang mit Unsicherheit liefert und damit einen wichtigen Teil seines Verständnisses von Führerschaft ausmacht.

Einen weiteren Teil stellt der Umgang mit internen Widerständen des Wirtschaftssubjekts dar. Dabei geht es um die eigenen kognitiven Fähigkeiten des Unternehmers. Schumpeter

---

<sup>234</sup> Vgl. Schumpeter, 1987, S. 125.

<sup>235</sup> Ebenda, S. 125.

<sup>236</sup> Ripsas, 1997, S. 33.

beobachtet in allen Menschen einen Hang zum Gewohnten, welcher sich nicht nur in Dingen des Alltags, sondern auch im wirtschaftlichen Leben niederschlägt. Sich der Gewohnheit hinzugeben liegt in der Natur des Menschen, sie ist lebensfördernd und kraftsparend.<sup>237</sup> Sie tritt unbewusst auf und ist damit vor Kritik und Widersprüchen geschützt. Um etwas wirklich Neuartiges zu tun, sei es nötig, die eigenen Gewohnheiten zu hinterfragen und zu überwinden. Das Erlangen geistiger Freiheit setze „einen großen Überschuss von Kraft über das Erfordernis des Alltags voraus“.<sup>238</sup> Schumpeter weist auch deshalb darauf hin, dass Entdecker und Durchsetzer neuer Kombinationen lediglich rein zufällig dieselbe Person sein können, da es diese notwendige Kraft ist, welche den Denker zum Macher erhebt. Damit will er zeigen, dass viele Menschen gute, neuartige Ideen haben, aber nur die wenigsten sie tatsächlich unternehmerisch nutzen.

Vermutlich noch schwieriger zu durchbrechen als die eigenen Gewohnheiten sind die Gewohnheiten anderer. Die Überwindung externer Widerstände ist für Schumpeter der letzte und vielleicht wichtigste Schritt zur Führerschaft. Neben den rechtlichen und politischen Einschränkungen, die dem Unternehmer als Leitplanken dienen, macht ihm vor allem sozialer Druck zu schaffen. Die von ihm ausgehende Neuheit verhindert seine vollständige Zugehörigkeit zu allen sozialen Gruppen, außer der seinesgleichen. Für Schumpeter ist der typische Entrepreneur ein Emporkömmling.<sup>239</sup> Das Umfeld, dem er entstammt, wird ihn, ob seiner Abwendung, mit zunehmendem Misstrauen beobachten, während die etablierte Wirtschaftselite auf ihn herabschaut und ihn gleichermaßen als unwürdig und bedrohlich empfindet.<sup>240</sup> In wirtschaftlicher Hinsicht äußert sich diese soziale Stellung, oder gerade das Fehlen einer sozialen Stellung, negativ im Umgang mit den Stakeholdern des neuen Unternehmens. Der Prozess des Menschen-für-sich-Gewinnens, sei es auf Kundenseite, Lieferantenseite oder bloß um Akzeptanz für eine Idee zu schaffen, wird erschwert – ein Phänomen, das heute unter dem Begriff Liability of Newness bekannt ist.<sup>241</sup> Der Kampf mit externen Widerständen kann bedeutenden Einfluss auf ein junges Unternehmen und den Unternehmer selbst haben. Zu den am häufigsten untersuchten Auswirkungen gehören die Wahrscheinlichkeit des Scheiterns, die Legitimierung der Organisation sowie die Tendenz des Entrepreneurs, diese Verwundbarkeit durch unmoralisches Verhalten, beispielsweise Lügen und das Brechen von

---

<sup>237</sup> Vgl. Schumpeter, 1987, S. 126.

<sup>238</sup> Vgl. ebenda.

<sup>239</sup> Vgl. Ripsas, 1997, S. 35.

<sup>240</sup> Vgl. Schumpeter, 1987, S. 130 f.

<sup>241</sup> Vgl. Stinchcombe, 1965.

Regeln, zu überwinden.<sup>242</sup> Gerade das Überwinden externer Widerstände verleiht dem Begriff Führerschaft daher eine ethische Dimension.

Von dieser unternehmerischen Führerschaft grenzt Schumpeter die soziale Führerschaft ab. Erstere verkörpert eine Eigenleistung, während letztere bloß symbolische Bedeutung hat. Sie bezieht ihren Wert aus der Wirkung, die sie auf andere ausübt. Das Talent, Menschen mitzuziehen, für eine Sache zu begeistern, zeichnet den charismatischen Führer aus. Dabei ist seine Wirkung größtenteils unabhängig von seinen Taten. Es kann nicht bestritten werden, dass solche Fähigkeiten für einen Entrepreneur hilfreich sein können, gerade vor dem Hintergrund der Liability of Newness. Doch für Schumpeter sind sie nicht charakteristisch. Vielmehr führt er an, dass die unternehmerische Führerschaft spezielle Aufgaben mit sich bringt.

„Wer sie lösen kann, braucht in jeder andern Beziehung weder intelligent noch sonst interessant, kultiviert oder in irgendeinem Sinn ‚hochstehend‘ zu sein, kann selbst lächerlich wirken in den sozialen Positionen, in die ihn sein Erfolg ex post stellt.“<sup>243</sup>

Vergleicht man die definatorischen Ansätze zum Begriff Entrepreneurship, erscheint gerade das funktionale Verständnis geeignet, die ethischen Aspekte des Forschungsgebiets zu untersuchen. Es umfasst alle Dimensionen, die zu ethischen Konflikten führen können. Hierzu zählen die Beschaffenheit der Geschäftsidee, deren Entdeckung und die möglichen positiven und negativen Auswirkungen ihrer Neuheit. Ebenso sind die inneren Widerstände des Entrepreneurs zu berücksichtigen, die vielleicht nicht nur der Gewohnheit geschuldet sind, sondern auch ihrer Verwurzelung in bestehenden moralischen Normen. Und, nicht zuletzt, umfasst es den Umgang mit externen Bezugsgruppen, welche verschiedenste Rollen einnehmen können. Hier reicht das Spektrum vom Verfechter des Status quo bis hin zum Förderer und vom moralischen Korrektiv bis hin zur Korruption. Der Ansatz bietet gleichermaßen Möglichkeit, sowohl die Entstehung als auch die Lösung ethischer Dilemmata zu untersuchen. Demzufolge wird dieser für die folgenden Ausführungen zugrunde gelegt.

Der Vollständigkeit halber sei erwähnt, dass eine Reihe von Studien die Auswirkungen der unternehmerischen Persönlichkeit auf Ethik und moralisches Verhalten untersucht. Dabei wird versucht zu erklären, welche Folgen die für den Entrepreneur als charakteristisch befundenen Merkmale auf die Neigung zu (un-)moralischem Verhalten

---

<sup>242</sup> Vgl. Freeman et al., 1983; Singh et al., 1986; Zhang/Arvey, 2009; Brenkert, 2009.

<sup>243</sup> Schumpeter, 1987, S. 130.

haben. Eine starke internale Kontrollüberzeugung kann dazu führen, dass sich Entrepreneurs anstelle von gesellschaftlichen Vorgaben vermehrt auf eigene moralische Urteile verlassen. Das kann gleichermaßen positive wie negative Folgen haben. Ebenfalls ambivalent können die Auswirkungen einer ausgeprägten Leistungsmotivstärke sein. Auf der einen Seite kann der Wunsch, Leistungsträger zu sein, damit einhergehen, monetären Zielen eine geringere Bedeutung beizumessen und eine Vorbildfunktion einnehmen zu wollen. Auf der anderen Seite bieten hohe eigene Ansprüche, beispielsweise der Druck, innovativ und wachstumsorientiert zu handeln, einen Nährboden für unmoralisches Verhalten. Ambiguitätstoleranz beschreibt die Neigung des Entrepreneurs, eine mehrdeutige und unklare Handlungs- und Entscheidungssituation als angenehm zu empfinden. Insofern kann vermutet werden, dass Ambiguitätstoleranz eine Rolle im Umgang mit ethischen Dilemmata spielt. Eine Übersicht dieser Studien bieten Morris et al.<sup>244</sup> Aufgrund der einseitigen Betrachtung sind hier jedoch alle Beiträge kritisch zu sehen. Sie reduzieren Ethik auf die Person des Entrepreneurs. Es ist kaum vorstellbar, dass ein soziales und gesellschaftliches Phänomen allein durch die Untersuchung eines Teilnehmers vollständig erklärt werden kann.

## 2.3 Über die Verbindung von Ethik und Entrepreneurship

### 2.3.1 Literaturüberblick

Nach der isolierten Betrachtung ethischer und unternehmerischer Gesichtspunkte können die Themengebiete nun wissenschaftlich fundiert zusammengeführt werden. Die Arbeit eröffnet mit der Feststellung, dass die herkömmliche normative Ethik ungeeignet erscheint, die neuartigen ethischen Dilemmata zu lösen, mit denen Entrepreneurs zu kämpfen haben. Dieser Eindruck hat sich im Laufe der Argumentation verfestigt, sei es bei der Analyse der einzelnen ethischen Positionen, sei es bei der Abgrenzung des Unternehmers im Sinne Schumpeters. Dieses Kapitel versucht zunächst, die Verbindung von Ethik und Entrepreneurship durch einen Literaturüberblick zu verdeutlichen. Anschließend werden einzelne Aspekte genauer untersucht. Dazu zählen Überlegungen zur ethischen Neutralität des Entrepreneurs, zu typischen Dilemmata im Entrepreneurship und zu den Gemeinsamkeiten von Werten und Wertschöpfung.

Die ethische Sonderstellung des Entrepreneurs findet insbesondere seit der Jahrtausendwende Beachtung in der Literatur.<sup>245</sup> Fisscher et al. weisen beispielsweise auf die

---

<sup>244</sup> Vgl. Morris et al., 2002, S. 338.

<sup>245</sup> Einen Überblick über die Literatur bis ins Jahr 2000 bietet Hannafey, 2003.

Doppelrolle des Entrepreneurs innerhalb der Gesellschaft hin. Auf der einen Seite werden sie für die Entwicklung neuer Produkte und die Schaffung von Arbeitsplätzen gelobt. Auf der anderen Seite stehen sie für ihre Profitorientierung in der Kritik.<sup>246</sup>

Morris et al. führen die besonderen ethischen Herausforderungen, denen Entrepreneurs ausgesetzt sind, auf die Neuheit und geringe Größe ihrer Organisationen zurück.<sup>247</sup> Diese Liability of Newness äußert sich durch geringe finanzielle Reserven, hohe Abhängigkeit von einer kleinen Gruppe Kunden sowie fehlende Diversifikation und macht das Unternehmen angreifbar für äußere Einflüsse. In dieser Situation sind Entrepreneurs eher bereit, ethische Kompromisse einzugehen, insbesondere wenn die Existenz des Unternehmens davon abhängt. Bhide und Stevenson legen nahe, dass ein solches Handeln in kleinen Unternehmen nicht ausreichend bestraft werde und moralisches Verhalten daher Wettbewerbsnachteile mit sich bringe.<sup>248</sup> Morris et al. hinterfragen daher, ob das etablierte Verständnis von „Entrepreneurial Behavior“ überhaupt ethisch ist.<sup>249</sup> In Fachkreisen wird der Begriff durchaus mit Bewunderung verwendet, beispielsweise für besonders kreative Lösungen bei der Überwindung von Widerständen. Nach Morris et al. läuft man dabei Gefahr, Verhaltensweisen zu dulden, die in einem anderen Kontext als unerträglich empfunden werden. Hierzu zählen sie Regelbruch, das Riskieren fremder Ressourcen, kreative Interpretation von Fakten, Übertreibung oder nicht einzuhaltende Versprechen.

Brenkert sieht im Regelbruch einen unvermeidlichen Teil der schöpferischen Zerstörung.<sup>250</sup> Haben die gebrochenen Regeln keine moralischen Implikationen, handelt es sich um Innovationen im Sinne Schumpeters. Ein neues Produkt ist also das Resultat eines Verstoßes gegen die Regeln der herkömmlichen Kombination von Ressourcen. Viele Entscheidungen haben allerdings moralische Implikationen. In diesen Fällen kann nicht vom Entrepreneur verlangt werden, sich entgegen seiner Gewohnheit strikt an bestehende Regeln zu halten. Brenkert weist auf die Möglichkeit ethisch korrekten, aber doch moralisch falschen Verhaltens hin und zeigt damit die Limitationen der regelbasierten Ethik auf. Dabei lehnt er sich argumentativ an die Tugendethik an. Richtig ist, was ein tugendhafter Entrepreneur unter der Berücksichtigung gesetzlicher Rahmenbedingungen tun würde, um einen gesellschaftlich akzeptablen Kompromiss von Moral und Innovation

---

<sup>246</sup> Vgl. Fisscher et al., 2005, S. 207.

<sup>247</sup> Vgl. Morris et al., 2002, S. 333 f.

<sup>248</sup> Vgl. Bhide/Stevenson, 1990.

<sup>249</sup> Vgl. Morris et al., 2002, S. 333 f.

<sup>250</sup> Vgl. Brenkert, 2009, S. 448 f.

zu erzielen. Werden dabei moralische Regeln gebrochen, kann dies ethisch vertretbar sein.

Ähnlich argumentieren Zhang und Arvey, die Regelbruch als Unfähigkeit oder Unwillen, den normativen Erwartungen einer Bezugsgruppe gerecht zu werden, definieren.<sup>251</sup> Dies kann sowohl positive als auch negative Auswirkungen haben. In ihrer Studie zeigen sie, dass heutige Entrepreneurs bereits als Jugendliche stärker dazu neigten, Regeln zu missachten, als Manager derselben Altersgruppe. Sie heben dabei hervor, dass gemäßigte Nonkonformität als Mediator zwischen Risikoneigung und dem Status als Entrepreneur fungiert, ohne jedoch ein Urteil darüber zu fällen, ob dies positiv oder negativ zu werten ist, beziehungsweise ob das negative Verhalten Jugendlicher im Erwachsenenalter fortbesteht.

Baron et al. untersuchen Gründe für regelwidriges Verhalten von Entrepreneurs.<sup>252</sup> Im Zentrum der Untersuchung steht der Begriff Moral Disengagement, der die Unfähigkeit beschreibt, die eigenen moralischen Regeln in einer Form der Selbstregulierung anzuwenden. Eine Folge dieses Phänomens kann sein, dass Individuen gegenüber sich selbst und gegenüber Dritten unterschiedliche moralische Standards anwenden. Ebenfalls erklärt Moral Disengagement, warum Menschen mit gleichen moralischen Werten dennoch individuell anders auf ethisch relevante Situationen reagieren.<sup>253</sup> Baron et al. zeigen, dass diese moralische Entrücktheit als Mediator von unternehmerischer Motivation und unethischem Verhalten wirkt. Das Motiv Gewinnerzielung wirkt sich dabei positiv auf Moral Disengagement aus und kann somit indirekt zu unethischem Verhalten führen. Das Motiv Selbstverwirklichung wirkt entgegengesetzt.

Buchholz und Rosenthal argumentieren für die Vereinbarkeit von Ethik und Entrepreneurship.<sup>254</sup> Vorstellungskraft, Kreativität, Neuheit und Einfühlsamkeit stellen für sie den Geist des Entrepreneurships dar und bilden zugleich das Fundament ihrer Ethik. In ihrem Konzept geht es vor allem darum, konkrete Dilemmata in ihrer ganzen Komplexität zu erkennen (Moral Sensitivity) und die ethischen Implikationen wirtschaftlicher Konflikte erfühlen und deuten zu können (Moral Imagination). Den Prozess der Lösung beschreiben sie als losgelöst von starren Regeln und als experimentell. Die Studie ist eher von

---

<sup>251</sup> Vgl. Zhang/Arvey, 2009.

<sup>252</sup> Vgl. Baron et al., 2014.

<sup>253</sup> Vgl. Bandura, 2002, S. 102.

<sup>254</sup> Vgl. Buchholz/Rosenthal, 2005.

theoretischer als praktischer Bedeutung und begründet auf idealistische und neuartige Weise die Verbindung von Ethik und Entrepreneurship.

Surie und Ashley befassen sich mit der Vereinbarkeit von Ethik und Führerschaft.<sup>255</sup> Sie definieren moralisches Verhalten als Gewohnheit, die indirekt das Handeln bestimmt. Gewohnheiten sind kurz- und mittelfristig stabil, können langfristig allerdings verändert werden. Hier ist eine Parallele zu Schumpeter offensichtlich, der Führerschaft unter anderem durch die Fähigkeit definiert, die eigenen Gewohnheiten zu durchbrechen. Die gesellschaftlichen Aspekte der Führerschaft finden bei Surie und Ashley jedoch nur geringe Beachtung. Ihr Ansatz ist pragmatischer Natur. Ethische Führerschaft ist für sie handlungsorientiert, problemlösungsorientiert, pragmatisch und damit auch Angelegenheit des Individuums. Die ethische Dimension des Umgangs mit externen Widerständen wird noch nicht ausreichend erklärt.

Ein weiterer Forschungsschwerpunkt ist das sogenannte Ethical Decision Making im Kontext des Entrepreneurships. Ziel ist die Erforschung kognitiver Abläufe im Prozess der ethischen Urteilsfindung. Ebenso steht die Rolle verschiedener Einflussfaktoren im Blickfeld. Solymossy und Masters unterteilen diesen Prozess in drei Schritte.<sup>256</sup> Zunächst muss das Individuum ein Ereignis mit ethischen Implikationen auch als solches wahrnehmen. Anschließend wird die erwünschte Handlung unter den Handlungsoptionen ausgewählt. Zuletzt muss entschieden werden, ob die Handlung tatsächlich durchgeführt werden soll. Dieser Vorgang lässt sich unter den Begriffen Erkennen, Beurteilen und Handeln zusammenfassen. Darüber hinaus klassifizieren sie Einflussfaktoren in Charakteristik des Problems (bspw. Ausmaß der Konsequenzen, Wahrscheinlichkeit der Konsequenzen, Dringlichkeit, Betroffenheit), Grad der kognitiv-moralischen Entwicklung<sup>257</sup>, Persönlichkeitsmerkmale, situative Charakteristika (Kontext, Unternehmenskultur, Drucksituationen) sowie soziale Beziehungen zu Dritten.<sup>258</sup> Studien zeigen, dass Entrepreneurs eine heterogene Bevölkerungsgruppe sind, die sich hinsichtlich Wertesystem, soziokulturellen Hintergründen und kognitiven Fähigkeiten unterscheiden.<sup>259</sup> Entsprechend ist es bisher nur bedingt gelungen, ein einheitliches Modell zu entwickeln, das alle Schritte des Entscheidungsprozesses erfasst.<sup>260</sup>

---

<sup>255</sup> Vgl. Surie/Ashley, 2008.

<sup>256</sup> Vgl. Solymossy/Masters, 2002, S. 229.

<sup>257</sup> Vgl. hierzu auch Trevino, 1986.

<sup>258</sup> Vgl. Solymossy/Masters, 2002, S. 230 ff.

<sup>259</sup> Vgl. Harris et al., 2009, S. 409.

<sup>260</sup> Vgl. Hunt/Vitell, 2006.



Vielmehr versucht eine Vielzahl der Studien, eine Verbindung zwischen (un-)ethischen Entscheidungen und einzelnen kognitiven Fähigkeiten oder Einflussfaktoren herzustellen. Stellvertretend seien an dieser Stelle McVea (Moral Imagination), Krishnakumar und Rymph (Emotional Intelligence), Bryant (Moral Awareness) sowie O’Fallon und Butterfield (Literature Review) genannt.<sup>261</sup> Ebenfalls erwähnenswert ist ein aktueller Beitrag von Pellegrini und Ciappei, die den Begriff Entrepreneurial Perspicacity prägen, welcher sich am ehesten mit unternehmerischem Scharfsinn übersetzen lässt.<sup>262</sup> Das vorgestellte Modell basiert auf der durch semantische Analyse hergeleiteten Annahme, dass die Tugend des Scharfsinns es dem Entrepreneur erlaube, in außergewöhnlichen und neuartigen Situationen die richtigen Entscheidungen zu treffen. Es setzt sich aus drei Dimensionen zusammen: Knowledge-Cognitive, External-Affective und Personal-Reflective. Die erste Dimension beschreibt die Fähigkeit, eine außergewöhnliche Situation als solche zu identifizieren. Hierbei kommt es darauf an, anhand von Wissen und kognitiven Fähigkeiten Hinweise zu erkennen und richtig zu deuten. Die zweite Dimension beschreibt Empfindungen, die den Ergebnissen und Konsequenzen einzelner Handlungsalternativen entgegengebracht werden. Die dritte Perspektive erlaubt es dem Entrepreneur, mehrere flexible Szenarien zu entwerfen, um vorherrschende Muster zu durchbrechen. Die Reflexion vereint erstere Dimensionen zu einem teils begründeten, teils erahnten Urteil. Auch dieses Modell lässt sich auf die drei Schritte des Entscheidungsprozesses – Erkennen, Beurteilen und Handeln – zurückführen. Zugleich ist eine Parallele zum Effectuation-Ansatz erkennbar.<sup>263</sup> In beiden Modellen geht es um den Umgang mit Unsicherheit und unvorhersehbaren Situationen. Effectuation beginnt für den Entrepreneur mit seinen eigenen Mitteln. Er muss sich darüber im Klaren sein, was er weiß (Knowledge-Cognitive), wen er kennt (External-Affective) und wer er ist (Personal-Reflective). Der Ansatz von Pellegrini und Ciappei erscheint besonders wertvoll, da er alle Dimensionen der ethischen Entscheidungsfindung beleuchtet (interne und externe Faktoren, Reflexion) und Entrepreneurship sowohl als Prozess als auch als Funktion des Individuums versteht. Schumpeter beobachtet, dass der Entrepreneur die Fähigkeit besitzt, „[...] die Dinge in einer Weise zu sehen, die sich dann hinterher bewährt, auch wenn sie im Moment nicht zu begründen ist [...]“.<sup>264</sup> Es ist dieses Phänomen, diese seltene Gabe des Entrepreneurs, welche Pellegrini und Ciappei beschreiben und theoretisch fundieren. Gleichzeitig weisen sie auf praktische Limitationen hin, welche die

---

<sup>261</sup> Vgl. McVea, 2009; Krishnakumar/Rymph, 2012; Bryant et al., 1999; O’Fallon/Butterfield, 2005.

<sup>262</sup> Vgl. Pellegrini/Ciappei, 2013.

<sup>263</sup> Vgl. Sarasvathy, 2001.

<sup>264</sup> Schumpeter, 1987, S. 125.

Methodik der semantischen Analyse mit sich bringt. Zwar wird die Studie mit einer Fallstudie aufgewertet, doch muss ihre Validität noch in der Praxis nachgewiesen werden.

### 2.3.2 Der ethisch neutrale Entrepreneur

Aufgrund der im vorherigen Kapitel genannten Ergebnisse stellt sich die Frage, ob der Entrepreneur relativ zur Gesellschaft ein abweichendes ethisches Verhalten aufweist. Insbesondere Studien, die Ethik in Abhängigkeit von Persönlichkeitsmerkmalen oder kognitiven Fähigkeiten des Entrepreneurs untersuchen, legen diese Schlussfolgerung nahe. Gelingt es nachzuweisen, dass Unternehmer eher dazu neigen, Regeln zu brechen, als andere Berufsgruppen, könnte man auch auf tendenziell unmoralisches Verhalten schließen. Auf der anderen Seite wird der Beitrag des Entrepreneurs zu gesellschaftlicher Entwicklung, Innovation und Wohlstand gewürdigt.<sup>265</sup> Die Fachliteratur ist sich darin einig, dass die ethischen Folgen von Entrepreneurship sowohl positiv als auch negativ bewertet werden können.<sup>266</sup> Zudem können sie absichtlich herbeigeführt werden oder lediglich ein Nebenprodukt der eigentlichen Tätigkeit des Entrepreneurs sein.<sup>267</sup> Unter Berücksichtigung dieser Alternativen und der generellen Vielfältigkeit der Manifestationen von Geschäftsideen lassen sich zwar Einzelfälle betrachten, allgemeine Aussagen hinsichtlich der Moralität des Entrepreneurs erscheinen jedoch schwierig. Es wurde bisher argumentiert, dass es gerade die Funktion des Entrepreneurs als Durchsetzer von Innovationen ist, welche die Verbindung von Entrepreneurship und Ethik definiert. Die Diskussion wird folgerichtig auch aus funktionaler Perspektive betrachtet. Es ist wiederum Schumpeters Verständnis des Unternehmers, das Rückschlüsse ermöglicht. Es beginnt mit der Feststellung, dass die Durchsetzung neuer Kombinationen kein „Lebensberuf“ sein kann, welcher eine Person kennzeichnet.<sup>268</sup> Vielmehr tritt sie immer in Kombination mit anderen Tätigkeiten auf, die für die Realisierung unabdingbar sind. Hierzu zählen unter anderem sämtliche innerbetrieblichen Aufgaben des Unternehmers. Hinzu kommt, dass die Durchsetzung einer neuen Kombination kein anhaltender Status ist, sondern lediglich ein Moment. Die vor- und nachgelagerten Phasen – Planung und Etablierung der Idee am Markt – unterscheiden sich zu geringfügig von Gründungen unter Verwendung bekannter Kombinationen, um zur Abgrenzung zu dienen. Umgekehrt ist der Gründer nur dann auch Unternehmer, wenn er neue Kombinationen durchsetzt, und

---

<sup>265</sup> Vgl. Volkmann/Berg, 2012, S. 5.

<sup>266</sup> Vgl. ebenda; Fisscher et al., 2005, S. 207; Brenkert, 2009, S. 449.

<sup>267</sup> Vgl. Baumol, 1990.

<sup>268</sup> Vgl. Schumpeter, 1987, S. 114 f.

das auch nur für einen begrenzten Zeitraum.<sup>269</sup> Der Unternehmer gewinnt seinen definitorischen Status also durch die Handlung des Durchsetzens und verliert ihn wieder, sobald sie abgeschlossen ist. Da nur die wenigsten Unternehmer immer wieder neue Kombinationen erdenken, nämlich diejenigen, die man heute als Serial Entrepreneur bezeichnet, hat eine Vielzahl der Unternehmer diese Bezeichnung im Sinne Schumpeters nur einmal im Leben für einen begrenzten Zeitraum inne.

Entsprechend muss sich die Betrachtung ethischer Aspekte des Entrepreneurships auf diese Phase konzentrieren. Zwar erkennt Schumpeter an, dass die Moral des Individuums von der Unternehmerrolle beeinflusst werden kann, doch tritt diese Veränderung ex post auf, ist also ein Resultat der unternehmerischen Tätigkeit. Die zuvor formulierte Frage befasst sich jedoch mit der umgekehrten Wirkungsrichtung, also mit dem Einfluss der Moral auf die Entscheidung oder Befähigung, Unternehmer zu werden. Schließlich kann nur von einem belegbaren Unterschied gesprochen werden, wenn zum Zeitpunkt der Messung der Unternehmer diesen Titel auch zu Recht trägt und nicht ob vollendeter Durchsetzung nun von der übrigen Population nicht mehr zu unterscheiden ist. Für Schumpeter scheint diese Wirkungsrichtung nicht existent zu sein:

„Weil Unternehmersein kein Beruf ist und überhaupt in der Regel kein Dauerzustand, so sind die Unternehmer zwar eine Klasse im Sinne einer Gruppe, die der Forscher durch Klassifikation bildet [...], aber keine Klasse im Sinne der sozialen Erscheinung, die man im Zusammenhang mit ‚Klassenbildung‘ [...] meint.“<sup>270</sup>

Infolge dieser Überlegungen bieten sich zwei Alternativen. Entweder der Entrepreneur ist ethisch neutral – soll heißen: nicht mehr oder weniger ethisch als jede/-r andere – oder er verändert seine ethische Position für eine in Relation zum restlichen Leben überaus kurze Phase. Letzteres erscheint mehr als unwahrscheinlich. Zunächst sieht Schumpeter die Möglichkeit zur charakterlichen Veränderung erst infolge der Tätigkeit und nicht gleich zu Beginn. Auch die Idee, dass der Entrepreneur nach Verlust seines definitorischen Status zur ursprünglichen ethischen Position zurückkehrt, erscheint absurd. Zweitens ist der Entrepreneur selbst in der Phase der Durchsetzung weiterhin auch Privatperson, wodurch neben dem beruflichen Umfeld auch andere Einflussfaktoren auf seine Ethik existieren.<sup>271</sup> Drittens sind es gerade die Verfechter persönlichkeitsbezogener Definitionen, welche die glaubhaftesten Indizien für ethische Unterschiede zwischen

---

<sup>269</sup> Vgl. Schumpeter, 1987, S. 116.

<sup>270</sup> Vgl. ebenda.

<sup>271</sup> Vgl. Volkmann, 2009, S. 5.

Entrepreneurs und der restlichen Bevölkerung nennen.<sup>272</sup> Doch basieren diese Ansätze auf der Annahme einer kurz- und mittelfristig stabilen Persönlichkeit.<sup>273</sup> Die Vorstellung, dass ein Individuum seine ethische Überzeugung – und damit auch ein charakteristisches Persönlichkeitsmerkmal – kurzerhand ändert, ist in diesen Ansätzen nicht vorgesehen. Das Thema kann ebenfalls bis zur metaethischen Diskussion zurückverfolgt werden. Dann stellt sich die Frage, ob Ethik ein Produkt der Überzeugung oder der äußeren Umstände ist. Auch hier unterstützen die in Kapitel 2.1.1 vorgebrachten Argumente die These der Ethik aus Überzeugung und damit auch die des ethisch neutralen Entrepreneurs. An dieser Stelle sei noch erwähnt, was ethische Neutralität nicht bedeutet. Die Beschaffenheit ethischer Dilemmata und die Art, in der Entrepreneurs sie lösen, sind nicht betroffen. Es wird an der Theorie festgehalten, dass die Beschaffenheit der Dilemmata und der Lösungsansätze einzigartig sind. Der Grund hierfür findet sich in ihrem Ursprung, der nicht in der Persönlichkeit oder Ethik des Entrepreneurs liegt, sondern sich aus den Notwendigkeiten seiner Funktion begründet.

### 2.3.3 Ethische Dilemmata im Entrepreneurship

#### 2.3.3.1 Literaturüberblick

Für die Verbindung von Ethik und Entrepreneurship von maßgeblicher Bedeutung ist die Frage nach der tatsächlichen Beschaffenheit von Dilemmata. Nachdem in Kapitel 2.1.3 ethische Dilemmata im Allgemeinen vorgestellt worden sind, richtet sich der Fokus nun auf Entscheidungssituationen, die Entrepreneurs im Besonderen betreffen. Dabei ist abermals zwischen Managern oder führenden Angestellten auf der einen Seite und Entrepreneurs auf der anderen Seite zu unterscheiden. Sicherlich gibt es hinsichtlich der auftretenden Entscheidungssituationen Überschneidungen, so wie sich auch die Tätigkeiten beider Typen notwendigerweise überschneiden<sup>274</sup>, doch birgt Entrepreneurship zusätzliche Konflikte in sich. Insofern müssen ethische Dilemmata im Entrepreneurship nicht als Unterbereich von Dilemmata im betriebswirtschaftlichen Kontext betrachtet werden, sondern als eigenständiger Untersuchungsbereich.<sup>275</sup> Im Folgenden sollen die in der Literatur am häufigsten anzutreffenden Dilemmata vorgestellt werden.

---

<sup>272</sup> Vgl. Kapitel 2.3.

<sup>273</sup> Vgl. Braukmann et al., 2008, S. 6 f.

<sup>274</sup> Vgl. Schumpeter, 1987, S. 114.

<sup>275</sup> Dilemmata von Managern werden häufig im Zusammenhang mit Corporate-Social-Responsibility-Regeln und Stakeholder-Management betrachtet. Vgl. hierzu O’Riordan/Fairbrass, 2013; Ahmad et al., 2005.

Nagel sieht ethische Dilemmata als das Resultat von Wertkonflikten in fünf Dimensionen.<sup>276</sup> Dilemmata können dabei sowohl innerhalb eines Wertes als auch zwischen mehreren Werten auftreten. Nagels Essays sind philosophischer Natur und die Beschreibungen entsprechend allgemein gehalten. Die so geschaffene Übertragbarkeit macht seine Aufzählung zu einem Musterbeispiel für Dilemmata, welche Manager, Entrepreneurs und jede andere Berufsgruppe betreffen können. Die genannten Dimensionen sind spezifische Schuldigkeiten bzw. Verpflichtungen gegenüber anderen Individuen und Institutionen, allgemeine (Grund-)Rechte, Nutzenerwägungen und Überlegungen der Auswirkungen des Handelns, an Vollkommenheit orientierte Ziele und Werte sowie persönliche Bindungen an Projekte und Aktivitäten.<sup>277</sup> Im Zentrum von Nagels Konfliktverständnis stehen demnach widersprüchliche Verpflichtungen, womit er mit Foots Definition ethischer Dilemmata übereinstimmt.<sup>278</sup> Hinsichtlich der Lösbarkeit ethischer Dilemmata führt er an, dass gerade diejenigen Konflikte schwer zu beseitigen sind, die zwischen unterschiedlichen Werten auftreten. Dies ist der Natur der Verpflichtungen geschuldet, welche sich in drei Kriterien unterscheiden. Zum einen können sie gegenüber anderen gelten oder in Form eines Anspruches an sich selbst auftreten. Zweitens können sie spezifisch oder allgemein sein, womit die Frage einhergeht, ob die Auswirkungen der letztendlichen Entscheidung für das Individuum sichtbar sind. Zuletzt können sie ergebnisorientiert oder idealistisch geprägt sein, was den Konflikt zwischen Utilitarismus und Deontologie widerspiegelt. In Situationen, in denen per Definition nur eine von mindestens zwei Verpflichtungen eingehalten werden kann, erschwert diese Vielfalt den Prozess des Abwägens, weil die Werte einzelner Verpflichtungen nicht untereinander vergleichbar sind.

Fritzsche und Becker untersuchen, wie sich unterschiedliche Dilemmata auf die gewählte ethische Position von Managern auswirken.<sup>279</sup> Dabei nutzen sie fünf Kategorien von Dilemmata, Zwang und Kontrolle, Interessenkonflikte, Physische Umwelt, Paternalismus und Persönliche Integrität. Sie konstruieren zu jedem Dilemma eine Vignette, um diese greifbarer zu machen. Für die Kategorie Zwang und Kontrolle wählen sie ein Bestechungsszenario, welches den Entscheider vor die Wahl zwischen Unabhängigkeit und beruflichen Erfolg stellt. Stellvertretend für Interessenkonflikte ist das Beispiel eines Managers, der von seinem Vorgesetzten dazu angehalten wird, Betriebsgeheimnisse

---

<sup>276</sup> Nagel, 1980, S. 129 f.

<sup>277</sup> Ebenda; deutsche Übersetzung zitiert nach Tokarski, 2008, S. 58.

<sup>278</sup> Vgl. Foot, 1983, S. 380 ff.

<sup>279</sup> Vgl. Fritzsche/Becker, 1984.

seines früheren Arbeitgebers preiszugeben. Die Vignette zu Physischer Umwelt wiegt Umweltschäden und Wettbewerbsvorteile gegeneinander ab. Paternalismus bezieht sich auf die Möglichkeit des Managers, Informationen zurückzuhalten. Das Dilemma Persönliche Integrität befasst sich mit der Vertuschung sicherheitsrelevanter Informationen, um persönlichen Schaden abzuwenden. Die von Fritzsche und Becker gewählten Beispiele sind für Manager ausgelegt, lassen sich jedoch einfach auf Entrepreneurs übertragen. Sie stehen somit stellvertretend für Dilemmata, die den unternehmerischen Kontext im Allgemeinen beschreiben.

Vyakarnam et al. fokussieren ihre Untersuchung auf ethische Dilemmata in kleinen Unternehmen und identifizieren vier Gruppen.<sup>280</sup> Zunächst erkennen sie ein fundamentales Problem des Entrepreneurships. Unternehmerische Gelegenheiten basieren auf unterschiedlichen Informationsständen, die es dem Entrepreneur erlauben, eine Marge zu erwirtschaften. Ab wann ist es unethisch, einen Wissensvorsprung auszunutzen? Ab welcher Marge wird ein Kunde ausgebeutet? Würde ein Entrepreneur seine Kunden an einen Konkurrenten verweisen, weil dieser besser arbeitet? Es sind diese und ähnliche Fragen, die Entrepreneurship an sich als Dilemma erscheinen lassen. Weiterhin entstehen Dilemmata aus der sozialen Verantwortung des Unternehmers. Dabei kann es sich um Fragen der Loyalität handeln, also der Frage, welcher Bezugsgruppe der Entrepreneur am meisten verpflichtet ist. Ebenso wird die Beziehung von rechtlichen und moralischen Verpflichtungen diskutiert. Die dritte Gruppe besteht aus Interessenkonflikten. Gerade in jungen Unternehmen fällt es schwer, das Unternehmen von dem Entrepreneur zu trennen. Dabei können private Interessen mit geschäftlichen kollidieren. Ein interessantes Beispiel behandelt die Entlassung eines Verwandten innerhalb eines Familienunternehmens. Rechtfertigt es die familiäre Beziehung, einen undisziplinierten Angestellten zu behalten? Die vierte Gruppe besteht aus persönlichkeitsbezogenen Dilemmata. An dieser Stelle fehlt eine genaue Definition von Vyakarnam et al., allerdings lassen die gegebenen Beispiele vermuten, dass es um die Vereinbarkeit der eigenen Moral und wirtschaftlichen Notwendigkeiten geht. Die Studie thematisiert insbesondere die Frage, wann es gerechtfertigt ist, einen Mitarbeiter zu entlassen.

Payne und Joyner untersuchen ethische Dilemmata, die insbesondere Entrepreneurs betreffen.<sup>281</sup> Sie verfolgen einen mit Nagel insofern vergleichbaren Ansatz, als Dilemmata das Ergebnis von Wertkonflikten sind. Anhand von semi-strukturierten Interviews

---

<sup>280</sup> Vgl. Vyakarnam et al., 1997, S. 1630.

<sup>281</sup> Vgl. Payne/Joyner, 2006.

mit zehn Entrepreneurs identifizieren sie vier Kategorien charakteristischer Werte: Individuelle Werte des Entrepreneurs, Werte bezüglich Angestellten und Unternehmenskultur, Werte bezüglich Kunden und Qualität sowie Werte hinsichtlich der gesellschaftlichen Verantwortung. Die erste Kategorie besteht aus den Überzeugungen des Entrepreneurs hinsichtlich Integrität, Ehrlichkeit und Arbeitsmoral. Die Studie hebt besonders die Bedeutung der Ehrlichkeit gegenüber Stakeholdern hervor und bildet so einen interessanten Gegenpol zur Rule-Breaking-Literatur.<sup>282</sup> Werte bezüglich Angestellten und Unternehmenskultur beinhalten die Sorge um das Wohlergehen der Mitarbeiter und äußern sich durch das Vorhandensein von unterstützenden Programmen, Trainings und Vergünstigungen. Die dritte Kategorie steht für die Überzeugung, den Erwartungen des Kunden gerecht werden zu müssen, und äußert sich neben den Aussagen der Interviewpartner in der Preis- und Produktpolitik der Unternehmen. Die letzte Kategorie beinhaltet die Verantwortung gegenüber Stakeholdern, Umwelt, der Gemeinde sowie rechtlichen und politischen Rahmenbedingungen. Wiederum sind es die Unvereinbarkeit dieser Ideale untereinander oder finanzielle Notwendigkeiten, die ethische Dilemmata verursachen.

#### 2.3.3.2 Dilemmatypen nach Volkmann und Berg

Eine besonders relevante Kategorisierung ethischer Dilemmata im Entrepreneurship haben Volkmann und Berg vorgenommen.<sup>283</sup> Ihre Studie unterscheidet insgesamt fünf Dilemmatypen, die berufliche, gesellschaftliche und private Entscheidungssituationen des Entrepreneurs abdecken. Das Greater Good Dilemma entsteht, wenn zur Erreichung eines ethischen Endzustandes unethische Mittel oder Schritte notwendig sind. Die Frage, ob der Zweck die Mittel heiligt, ist ein Klassiker der Ethik und gleichermaßen relevant für den Entrepreneur. Insbesondere tritt das Dilemma im Zuge von Innovationsprozessen auf. Beliebte Fallstudien behandeln Themen wie die Entwicklung neuer Medikamente oder die Stammzellenforschung.<sup>284</sup> Das von Volkmann und Berg gewählte Beispiel beschreibt einen Entrepreneur, der ein Mittel zur Heilung einer tödlichen Krankheit entdeckt hat. Die Markteinführung ist jedoch ein langwieriger Prozess. Die Testphase beinhaltet Tierversuche und die Überprüfung der Wirkung mittels Kontrollgruppen, denen lediglich ein Placebo verabreicht wird, durch welches sie nicht von der Krankheit geheilt werden. Die Rettung von Menschenleben fordert somit zunächst Opfer. Beispiele, die nicht den Innovationsprozess betreffen, sind die Abwägung von Wohlstand und

---

<sup>282</sup> Vgl. Brenkert, 2009; Morris et al., 2002; Zhang/Arvey, 2009.

<sup>283</sup> Vgl. hier und im Folgenden Volkmann/Berg, 2012, S. 10 ff.

<sup>284</sup> Vgl. O’Riordan/Fairbrass, 2013.

Umweltverschmutzung, Whistleblowing oder Rule Breaking. Das Greater Good Dilemma tangiert verschiedene Elemente des Entscheidungsprozesses. Auf der theoretischen Ebene handelt es sich um die Entscheidung zwischen Ethiken. Ziel, Handlung und Absicht sind die Kriterien, anhand derer die Wahl vollzogen wird. Zudem ist das genannte Beispiel von gesellschaftlicher Bedeutung. Unabhängig von der getroffenen Entscheidung wird der Entrepreneur die Akzeptanz einer oder mehrerer gesellschaftlicher Gruppen verlieren. Ebenfalls charakteristisch ist, dass diese negativen Konsequenzen in jedem Fall eintreten werden, das erwünschte Ziel jedoch mit Unsicherheit behaftet ist. Auf das Beispiel einer medizinischen Testreihe adaptiert könnte dies bedeuten, dass während der Erprobung schwere Nebenwirkungen auftreten und die positiven Effekte des Medikaments relativieren.

Das Lifestyle Dilemma betrifft den Einsatz persönlicher Ressourcen des Entrepreneurs. Gerade die Gründungsphase erfordert ein Höchstmaß an Energie, Aufmerksamkeit und Zeit. Hinzu kommt in vielen Fällen der Einsatz privater finanzieller Ressourcen. Darunter leiden auch andere Aspekte des Lebens, insbesondere Familie und Freunde. Der Entrepreneur steht vor der Aufgabe, einen Kompromiss zwischen beruflichen und privaten Ansprüchen zu finden, ohne seine Ziele zu gefährden. In manchen Fällen sind diese Ansprüche auch nicht voneinander trennbar, beispielsweise wenn eine Geschäftsidee mit der Absicht verfolgt wird, die eigene Familie finanziell abzusichern. In jedem Fall sind beide Absichten gerechtfertigt und wünschenswert. Die positiven Absichten, die dem Lifestyle Dilemma zugrunde liegen, erschweren es dem Entrepreneur im Einzelfall, seine Lebenssituation als konfliktär zu empfinden. Anstatt das Dilemma zu lösen, wird er noch mehr investieren. Mögliche Folgen sind Stress und gesundheitliche Probleme. Ebenfalls problematisch ist, dass diese Art Dilemma keine sofortige Entscheidung erfordert. Der Verbrauch der eigenen Ressourcen ist ein schleichender Prozess und die Gefahr, einen Kompromiss zu lange aufzuschieben, sehr real. Insofern gilt es abzuwägen, wann aus einer kurzfristigen Überbelastung ein Dauerzustand wird.

Zeitliche Aspekte spielen auch beim Time-Horizon Dilemma eine Rolle. Es beschreibt das Konfliktpotenzial zwischen kurzfristigen Notwendigkeiten und langfristigen Zielen im Zuge des Entrepreneurships. Im Vordergrund steht die strategische Perspektive. Geringe finanzielle Reserven, hohe Abhängigkeit von einer kleinen Gruppe Kunden sowie fehlende Diversifikation sind nur einige der Probleme, die Morris jungen Unternehmen zuspricht.<sup>285</sup> Diese Liability of Newness führt bisweilen zur Bevorzugung

---

<sup>285</sup> Vgl. Morris et al., 2002, S. 333.



kurzfristiger Vorteile gegenüber langfristigen Strategien. Die Logik dieses Vorgehens ist nachvollziehbar. Oberste Priorität hat es, die Existenz des Unternehmens zu sichern. Die beste Strategie ist wertlos, wenn das Unternehmen nicht mehr existiert, um ihre Materialisierung mitzuerleben. Auf der anderen Seite kann zu kurzfristiges Denken dauerhafte Wettbewerbsnachteile mit sich bringen. Was auf den ersten Blick wie eine rein betriebswirtschaftliche Entscheidung erscheint, hat auch eine ethische Dimension. Neben der bloßen Existenz des Unternehmens ist der Entrepreneur auch für seine Mitarbeiter verantwortlich. Hinzu kommen Verpflichtungen gegenüber anderen Bezugsgruppen, die in das Unternehmen investiert haben. Die Notwendigkeit, Gehälter zu zahlen und Kredite zu bedienen sprechen dafür, eine Gründung möglichst schnell in die Profitabilität zu führen. Jedoch ist zu hinterfragen, ob das auch die ethisch wertvollere Alternative ist. Steht das Unternehmen mangels fehlender Perspektive nach einigen Jahren vor Problemen und ist bis dahin gewachsen, steht noch mehr auf dem Spiel. Hier ist durchaus Potenzial für einen Kreislauf vorhanden, in dem kurzfristige Vorteile in der Gründungsphase zur Notwendigkeit kurzfristiger Lösungen in späteren Phasen führen. Selbst wenn die Existenz des Unternehmens nicht gefährdet ist, kann der Entrepreneur letztendlich daran scheitern, seine Vision umzusetzen. Von diesem Blickpunkt ist das Time-Horizon Dilemma auch ein Konflikt zwischen finanziellen Notwendigkeiten und Idealismus.

In einer globalisierten Welt sind internationale Geschäftsbeziehungen allgegenwärtig und notwendig. Gleichzeitig können hierbei unterschiedliche kulturelle und moralische Überzeugungen aufeinandertreffen – ein Phänomen, das Volkmann und Berg als Intercultural Dilemma bezeichnen.<sup>286</sup> Grundgedanke ist, dass eine der Parteien in einer Geschäftsbeziehung ein für ihn normales Verhalten aufzeigt, welches die andere Partei aufgrund kultureller Unterschiede als ethisch inakzeptabel empfindet. Auf gleiche Art können unterschiedliche Gesetze oder deren (vernachlässigte) Durchsetzung wirken. Beispiele für dieses Dilemma können vielfältiger Natur sein und beinhalten die Einstellung gegenüber Immaterialgüterrechten, Führungsstil, Arbeitsbedingungen und Arbeitssicherheit sowie Umweltschutz.

Der von Volkmann und Berg skizzierte Fall befasst sich mit einem Investor, der bei einer Akquisition in einem Entwicklungsland auf Kinderarbeit stößt. In dem betroffenen Land gilt dies als normal; ohne das Einkommen der Kinder könnten viele Familien nicht

---

<sup>286</sup> Vgl. Volkmann/Berg, 2012, S. 14.

überleben. Dennoch verlangen seine Kunden und seine eigene Überzeugung die Entlassung der Kinder. Interkulturelle Dilemmata zeichnen sich dadurch aus, dass die handelnde Person Gründe dafür erkennt, die eigenen ethischen Überzeugungen infrage zu stellen. Ein weiteres Beispiel sind Bestechungsgelder. Obgleich illegal, ist Korruption in Teilen der Welt eine geduldete Praxis. Manche mögen sogar von einer Notwendigkeit sprechen, welche die Räder der Bürokratie in Bewegung halten. Das Dilemma erlangt eine weitere Dimension, wenn nicht nur unterschiedliche Bräuche aufeinandertreffen, sondern mit einer gewissen Selbstverständlichkeit erwartet wird, Gesetze zu ignorieren.

Für Entrepreneurship wohl am charakteristischsten ist das Social Legitimacy Dilemma. Es beschreibt Entscheidungssituationen, die durch die innovative Tätigkeit des Entrepreneurs entstehen. Anknüpfend an die Ausführung zur Definition des Unternehmers nach Schumpeter<sup>287</sup>, sollen zwei Aspekte in Erinnerung gerufen werden: zum einen die Auswirkungen von innovativem Unternehmertum auf die Umwelt, zusammengefasst unter dem Begriff schöpferische Zerstörung, und zum anderen der Kampf des Entrepreneurs gegen externe Widerstände. Es sind diese beiden Abschnitte, welche nicht nur die wirtschaftlichen, sondern auch die ethischen Folgen des Unternehmertums vor Augen führen. Abhängig von ihrem Neuheitsgrad wird eine Innovation Externalitäten verursachen, die potenziell den aktuellen Marktteilnehmern schaden können. Erweitert man das Verständnis vom Entrepreneur über das Modell des ausschließlich rational-finanziell entscheidenden Homo oeconomicus hinaus, dann ist davon auszugehen, dass auch die sozialen Auswirkungen einer Geschäftsidee eine Rolle bei der Entscheidung über ihre Umsetzung spielen. Natürlich sind diese nicht immer deutlich vorhersehbar, aber es kann davon ausgegangen werden, dass der Entrepreneur zumindest eine Vorstellung davon hat, wie sich „schöpferisch“ und „zerstörerisch“ zueinander verhalten.<sup>288</sup> Insofern steht er vor dem Dilemma, zwischen den positiven und negativen Folgen seiner Innovation abwägen zu müssen. Ein aktuelles Beispiel ist die Gewinnung von Erdgas in den Vereinigten Staaten mittels Hydraulic Fracturing oder Fracking – einer Praxis, deren wirtschaftliche und gesellschaftliche Folgen bemerkenswert sind. Innerhalb eines Jahrzehnts hat sich das Land von einem Erdgasimporteur zu einem -exporteur gewandelt. Das Überangebot führte zu einem Preisverfall von beinahe 70 % und damit in Zukunft vermutlich auch zu einem Wandel im Energie-Mix des Landes.<sup>289</sup> Gleichzeitig sind die langfristigen Folgen für die Umwelt nicht absehbar. An der Bewertung der

---

<sup>287</sup> Vgl. Kapitel 2.2.1.

<sup>288</sup> Vgl. Volkmann/Berg, 2012, S. 16.

<sup>289</sup> Vgl. U.S. Energy Information Administration, 2014, S. MT-21.

Effekte scheiden sich mittlerweile auch in der deutschen Politik die Geister. Social Legitimacy Dilemmata dieser Art werden im Folgenden auch unter dem Begriff Social Harm zusammengefasst.

Die zweite Variante des Social Legitimacy Dilemma, die Auswirkungen gesellschaftlichen Widerstands, wird im Folgenden auch als Social Repression bezeichnet. Dieses Phänomen tritt auf, wenn eine Innovation aufgrund ihres Neuheitsgrades zurückgewiesen wird. Dies kann auf breiter gesellschaftlicher Ebene geschehen, beispielsweise falls eine neue Geschäftsidee die Grenzen der etablierten Moralvorstellungen überschreitet. Widerstand und Zurückweisung können sich allerdings auch seitens kleiner Gruppen oder Individuen gegen den Entrepreneur richten. Ein beliebtes Beispiel ist die erfolglose Suche nach einem Geldgeber. In jedem Fall kämpft der Entrepreneur an zwei Fronten, denn er benötigt nicht nur die allgemeine Akzeptanz der Gesellschaft, sondern zumeist auch die gezielte Unterstützung von Schlüsselfiguren. Nicht immer sind die Wünsche beider Bezugsgruppen miteinander vereinbar. Zu einem Dilemma kommt es jedoch erst, wenn der Entrepreneur die Handlungsalternativen in Betracht zieht. Es sind drei Varianten denkbar: Die Durchsetzung der Geschäftsidee entgegen allen Widerständen, die zumindest teilweise Anpassung der Geschäftsidee an die Wertvorstellungen der Bezugsgruppen und zuletzt die vollständige Aufgabe der Geschäftsidee. Intuitiv möchte man fragen: Was spricht gegen die Anpassung, wenn sich dadurch die Erfolgchancen erhöhen lassen? Ein Grund kann in der Gründungsmotivation liegen. Sind es idealistische Werte, die den Entrepreneur treiben – der Wunsch nach Autonomie oder die Freude am Gestalten –, wird die Kompromissbereitschaft tendenziell geringer sein. Hinzu kommt, dass eine Idee in ihrer unverfälschten Form wohl stets am klarsten und prägnantesten ist. Mit jeder Anpassung läuft der Entrepreneur Gefahr, den innovativen Charakter oder das Alleinstellungsmerkmal der Idee zu verlieren. Insofern besteht der Kern des Dilemmas in der gleichzeitigen Befriedigung der Bezugsgruppen, um den Erfolg der Idee nicht zu gefährden, und der Durchsetzung der eigenen Vorstellungen, um die Idee selbst nicht zu kompromittieren.

Das Trügerische am Social Legitimacy Dilemma ist, dass es dem Entrepreneur umso gefährlicher wird, je mehr er in seiner Funktion aufgeht. Es ist ja gerade der Entrepreneur, der in einer Innovation einen finanziellen Wert sieht, der anderen verborgen bleibt. Wäre dem nicht so, könnte von Beginn an nicht von einer unternehmerischen Gelegenheit die Rede sein. Vom Entrepreneur wird also erwartet, dass er erstens abweichende Wertvorstellungen hat (sonst würde er den Wert der Idee nicht als einziger erkennen),

zweitens die Wertvorstellungen seines Umfeldes in einem ausreichenden Maße kennt und drittens beide Punkte bei der Umsetzung der Idee berücksichtigt. Diese Erwartungshaltung kann zweifelsohne irgendwo zwischen hoch und unmöglich eingeordnet werden. Es darf darüber hinaus nicht der Fehler gemacht werden, diese Form des Dilemmas als Problem von Hightech-Gründungen abzutun. Gesellschaftliche Widerstände können sich gegen alle Arten der Innovation richten. In Anlehnung an Schumpeter lassen sich so recht einfach Beispiele konstruieren, die nicht von der Einführung neuer Produkte abhängen, sondern sich auf die Produktqualität, Produktionsmethoden, Absatzmärkte oder Bezugsquellen von Rohstoffen begründen.<sup>290</sup> Je informierter und vernetzter Konsumenten werden, desto wichtiger wird die Rolle dieser nicht auf den ersten Blick erkennbaren Innovationen. Themen wie die Arbeitsbedingungen bei ausländischer Fertigung oder Umweltaspekte bei der Gewinnung von Rohstoffen können als Alleinstellungsmerkmal dienen, aber dem Entrepreneur auch zum Verhängnis werden. Zum Teil bedarf es auch keiner objektiven Innovation, um Ablehnung zu erzeugen. Viel entscheidender ist, was das Umfeld als Abweichung vom Status quo empfindet. In diesen Fällen handelt es sich um eine negative Einstellung gegenüber Veränderungen oder um den Wunsch, am Traditionellen festzuhalten. Beispiele lassen sich in allen Größenordnungen finden. Von einer Unternehmensnachfolge im Einzelhandel, die scheitert, weil Kunden das Unternehmen über den ehemaligen Inhaber definieren, bis hin zu wütenden Konsumenten, die 1985 protestierten, weil Coca-Cola im Kampf gegen Pepsi die Rezeptur an Ergebnisse der Meinungsforschung angepasst hatte.<sup>291</sup>

#### 2.3.4 Werte und Wertschöpfung

Unabhängig davon, in welcher Ausprägung es auftritt, das Social Legitimacy Dilemma beinhaltet auch einen Wertkonflikt. Dabei stehen sich finanzielle Werte (oder im Folgenden Wertschöpfung) und moralische Werte gegenüber. Harmeling et al. formulieren treffend: "Ethics is concerned with values. Entrepreneurship is concerned with value creation."<sup>292</sup>

Insofern ergibt es Sinn, nicht nur die Verbindung von Ethik und Entrepreneurship zu diskutieren, sondern auch diejenige von Wert und Wertschöpfung. Dabei fällt auf, dass auch außerhalb der Wirtschaftswissenschaften der Wertebegriff in zwei Komponenten

---

<sup>290</sup> Vgl. Kapitel 2.2.1,

<sup>291</sup> Vgl. Schindler, 1992,

<sup>292</sup> Harmeling et al., 2009, S. 341.

unterteilt wird. Kant unterscheidet in der Grundlegung zur Metaphysik der Sitten zwischen relativen Werten und inneren Werten.<sup>293</sup> Erstere zeichnen sich dadurch aus, dass sie einen Preis haben. Sie beziehen ihren Wert erst in Relation zu einem Äquivalent, beispielsweise einem Geldbetrag. Innere Werte hingegen sind unersetzlich und haben dementsprechend keinen Preis. Da sie ihren Wert nicht in Relation zu anderen Maßstäben beziehen, werden sie auch als absolut bezeichnet. Ähnlich zu den Ausführungen zum kategorischen Imperativ, verwendet Kant in diesem Zusammenhang die Formulierung des Zweckes an sich. Damit bringt er zum Ausdruck, dass innere Werte um ihrer selbst willen existieren. Es bedarf keines anderen Zweckes, zu dessen Erreichung der Wert ein Mittel ist.<sup>294</sup> Ein Beispiel für einen inneren Wert ist der Begriff der Menschenwürde.

Eine weitere Möglichkeit, Werte voneinander abzugrenzen, ist die Unterscheidung in objektive und subjektive Werte.<sup>295</sup> Erstere sind gewöhnlich greifbare Gegenstände, deren Wert sich anhand objektiver Eigenschaften ermitteln lässt. Letztere erschließen sich nur der Person, welche den Wert erfährt. Umgangssprachlich ist hier auch von einem emotionalen oder ideellen Wert die Rede. Diese zeichnen sich insbesondere dadurch aus, dass ein Individuum mehr als nur finanziellen Wert in einem Gegenstand sieht oder aber den finanziellen Wert subjektiv überschätzt. Plaum unterscheidet bei Werten zwischen der Außenwelt und der Innenwelt.<sup>296</sup> Die Außenwelt besteht wiederum aus greifbaren, tatsächlichen Werten, die Innenwelt aus Ich-Idealen, die von Person zu Person unterschiedlich sein können. Insofern besteht eine große Überschneidung zwischen Außenwelt und objektiven Werten sowie Innenwelt und subjektiven Werten. Zugleich liefert das Modell eine Erklärung dafür, warum Menschen auch objektiven Werten unterschiedliche Bedeutung zumessen. Für die Begründung subjektiver Werte sind kognitive und emotionale Gründe gleichermaßen vorstellbar. Kognitive Gründe sind rational und wahrheitsfähig. Eine Person kann entsprechend sinnvoll begründen, warum sie einem Gegenstand höheren Wert beimisst als anderen. Emotionale Gründe entstammen hingegen den Gefühlen, Emotionen oder Einstellungen des Verwenders.<sup>297</sup>

#### 2.4 Ansatz von Harmeling et al.: Werte, Gelegenheiten und Kontingenz

Werte und Wertschöpfung stellen auch für Harmeling et al. den Schlüssel zum Verständnis der Verbindung von Ethik und Entrepreneurship dar.<sup>298</sup> Für sie ist diese

---

<sup>293</sup> Vgl. Kant, 1786/1961, zitiert nach Tokarski, 2008, S. 20.

<sup>294</sup> Vgl. Imhof/Strub, 2008, S. 392.

<sup>295</sup> Vgl. Tokarski, 2008, S. 21.

<sup>296</sup> Vgl. Plaum, 1986 zitiert nach Tokarski, 2008, S. 21 f.

<sup>297</sup> Vgl. Tokarski, 2008, S. 22.

<sup>298</sup> Vgl. Harmeling et al., 2009.

Verbindung jedoch von einer völlig anderen Beschaffenheit, welche sie unter dem Begriff Kontingenz zusammenfassen.

#### 2.4.1 Kontingenz in Philosophie und Entrepreneurship

Kontingenz ist ein Begriff der Philosophie, der insbesondere in der Ontologie verwendet wird und Aussagen beschreibt, die weder notwendigerweise richtig oder notwendigerweise falsch sind.<sup>299</sup> Damit ist Kontingenz abzugrenzen von Tautologien, die unter allen Umständen wahr sind, und Widersprüchen, für die das Gegenteil gilt. Kontingente und tautologische Aussagen bilden gemeinsam die Gruppe der möglichen Aussagen. Harmeling et al. fassen Kontingenz leicht vereinfacht als „Möglichkeit ohne Notwendigkeit“ zusammen.<sup>300</sup> Popularität in den Wirtschaftswissenschaften erlangte der Begriff insbesondere in den Bereichen Organisationstheorie und Strategie.<sup>301</sup> In diesem Kontext beschreibt er die Annahme, dass es nicht den einen richtigen Weg gibt, eine Organisation aufzubauen oder ein Unternehmen zu führen. Vielmehr kommt es auf die Umstände an, die sich aus der Summe der vergangenen Entscheidungen ergeben. Diese Pfadabhängigkeit der Möglichkeiten wird auch als historische Kontingenz bezeichnet.

Harmeling et al. weisen darauf hin, dass die meisten Menschen Kontingenz als unangenehmes Phänomen empfinden.<sup>302</sup> Möglichkeit ohne Notwendigkeit, das bedeutet auch Unsicherheit und wechselhafte Umstände, die es in den meisten Lebenssituationen zu vermeiden gilt. Zwei Verhaltensmuster sind daher häufig im Umgang mit Kontingenz zu beobachten. Stark rational handelnde Personen reagieren auf Kontingenz heroisch. Das bedeutet, sie halten der Kontingenz zum Trotz an ihren herkömmlichen Verhaltensmustern und Werten fest. Demgegenüber verhalten sich stark situativ handelnde Personen adaptiv. Sie sind hinsichtlich ihrer Ziele und Handlungen flexibel und passen sich an die äußeren Umstände an. Beide Gruppen vereint das Empfinden, dass ihr Leben ohne Veränderung der Umwelt leichter wäre. Kontingenz führt bei ihnen entweder zu erzwungenem Beibehalten oder Abändern des Verhaltens. Vor diesem Hintergrund schlagen Harmeling et al. ein drittes Verhaltensmuster vor, bei dem Kontingenz als Ressource genutzt werden soll, als Ursprung veränderter Werte und Wertschöpfung.<sup>303</sup> Doch wie bringen die Autoren den Begriff im Detail in Verbindung mit Ethik und Entrepreneurship?

---

<sup>299</sup> Vgl. Gaonkar, 2004, S. 9.

<sup>300</sup> Harmeling et al., 2009, S. 341.

<sup>301</sup> Vgl. Ginsberg/Venkatraman, 1985, S. 421.

<sup>302</sup> Vgl. Harmeling et al., 2009, S. 341 f.

<sup>303</sup> Vgl. Harmeling et al., 2009, S. 341 f.

Die Gebiete werden zunächst getrennt betrachtet. Die abstrakteste Frage der Metaethik ist, ob moralische Urteile universell oder situativ sind. Sie kommt der Diskussion zwischen Kognitivisten und Non-Kognitivisten/Relativisten gleich. Erstere gehen davon aus, dass Werte grundsätzlich objektiv und damit zu verallgemeinern sind. Menschen behalten ihre Moral transsituativ bei. Letztere vertreten die Position, dass moralische Urteile immer von Situation, Kontext und Emotionen abhängen. In Kapitel 2.1.2.5 wurde gezeigt, dass der Kognitivismus die besseren Möglichkeiten bietet, ethische Dilemmata zu untersuchen. Gleichzeitig ist die Vorstellung von einer Welt, in der Menschen Entscheidungen frei von äußeren Umständen und Emotionen treffen, illusorisch. Gerade im Entrepreneurship sind es die äußeren Umstände, beispielsweise das anfängliche Fehlen von Markt und Organisation, die es nicht erlauben, moralisches Verhalten an einem universellen Maßstab auszurichten. Existierende Werte oder die normativ geprägte Welt der Business Ethics werden einer solchen Situation nicht gerecht.<sup>304</sup> Kontinuität, Wiederholung und Imitation sind Begriffe, welche die etablierte Moral beschreiben.<sup>305</sup> Wie sind sie mit der Erneuerung, Innovation und schöpferischen Zerstörung vereinbar, die das Umfeld des Entrepreneurs definieren? Der Kognitivismus ist auf Ebene der theoretischen Philosophie schlüssig, doch stellt sich weiterhin die Frage, wie Werte in der Realität entstehen und verändert werden. Für Harmeling et al. ist die Antwort darin zu finden, dass Entrepreneurs Kontingenz als Ressource betrachten.

Parallel zur metaethischen Diskussion befasst sich die vielleicht abstrakteste Frage des Entrepreneurships mit dem Ursprung von unternehmerischen Gelegenheiten. Diese werden entweder entdeckt oder vom Entrepreneur konstruiert. Während die Entdeckung einer Gelegenheit nicht ausschließlich an den Persönlichkeitsmerkmalen des Entrepreneurs festgemacht werden kann, besteht weiterhin Uneinigkeit darüber, ob sie bereits in der Welt existiert und auf Entdeckung wartet oder ob sie erst durch das Wirken des Individuums zur Existenz gelangt.<sup>306</sup> Letztere Variante sieht den Ursprung aller Gelegenheiten in der Vorstellungskraft des Entrepreneurs und seiner Fähigkeit, sich an die äußeren Umstände anzupassen. Sie ist eng verbunden mit der Definition des Entrepreneurships als Prozess, bei der eine Reihe von Schritten abgearbeitet werden muss, um eine Gelegenheit zu identifizieren und umzusetzen.

---

<sup>304</sup> Vgl. Freeman, 1999, S. 233.

<sup>305</sup> Vgl. Harmeling et al., 2009, S. 343.

<sup>306</sup> Vgl. Harmeling et al., 2009, S. 344.

Dem gegenüber steht die Gelegenheit als Gebilde, nicht greifbar, aber doch existent. Sie ist bereits vor ihrer Identifikation vorhanden, offenbart sich allerdings nur dem Entrepreneur. Diese Variante betont die Wichtigkeit kognitiver Fähigkeiten sowie die persönliche Erfahrung des Entrepreneurs. Beide Ansätze bieten Angriffsflächen. Entrepreneurship allein als Prozess zu verstehen, bedeutet, sich auch dem Risiko übermäßiger Vereinfachung hinzugeben. Schlimmstenfalls wird Entrepreneurship darauf reduziert, ein formuliertes Ziel anhand vorgegebener Schritte zu erreichen. Abweichungen vom Prozess werden dabei als Hindernisse und nicht als Gelegenheiten empfunden, was widersprüchlich zum entwickelten Verständnis von Entrepreneurship ist. Wer den Entrepreneur als Entdecker vorhandener Gelegenheiten versteht, läuft Gefahr, das Individuum als Held und Einzelkämpfer zu stilisieren. Schlimmstenfalls bleiben gesellschaftliche Aspekte des Entrepreneurships unberührt. Zudem wird ein statisches Bild des Begriffs Gelegenheit geprägt. Es ist realistisch anzunehmen, dass nur die wenigsten Geschäftsideen in exakt derselben Form umgesetzt werden, in der sie entdeckt wurden. Wird diese Abweichung vom ursprünglichen Plan als Gewinn durch gesellschaftlichen Dialog, Feedbackprozesse und praktische Erfahrung verstanden oder als Hindernis, das eine adaptive Reaktion erfordert?

Die Extrema des heroischen oder adaptiven Entrepreneurs vernachlässigen vor allem die Möglichkeit des Entrepreneurs, Einfluss auf seine Umwelt zu nehmen. Gleiches gilt für definitorische Ansätze, die ausschließlich persönlichkeits- oder prozessorientiert sind. Was Harmeling et al. verdeutlichen, ist die Notwendigkeit, Entrepreneurship auch auf funktionaler Ebene zu betrachten. Erst wenn dem Entrepreneur die Funktion des wirtschaftlichen, sozialen und politischen Pioniers zugestanden wird, wird ihm auch erlaubt, proaktiv und gestalterisch auf seine Umwelt zu wirken.<sup>307</sup> Nur wer solche Wirksamkeit besitzt, ist in der Lage, Kontingenz als Ressource zu betrachten.<sup>308</sup>

Auf diese Art führen Harmeling et al. Ethik und Entrepreneurship anhand des Begriffes Kontingenz zusammen. Der Rationalist greift bei ethischen Entscheidungen auf existierende, universale Werte zurück. Gleichzeitig ist seine Suche nach einer Geschäftsidee nach außen gerichtet. Der Relativist macht ethische Entscheidungen nicht von äußeren

---

<sup>307</sup> Vgl. Schumpeter, 1987, S. 130.

<sup>308</sup> Vgl. Harmeling et al., 2009, S. 345; interessanterweise nennen Harmeling et al. Effectuation an dieser Stelle als positive Ausnahme (vgl. Sarasvathy, 2001) für die Berücksichtigung von Kontingenz. Ein ähnliches Konzept, das die gegebenen Umstände als Ressource versteht, ist Bricolage (vgl. Di Domenico et al., 2010).



Maßstäben, sondern von seinen eigenen situationsbedingten Werten abhängig. Entsprechend ist seine Suche nach einer Möglichkeit nach innen gerichtet.

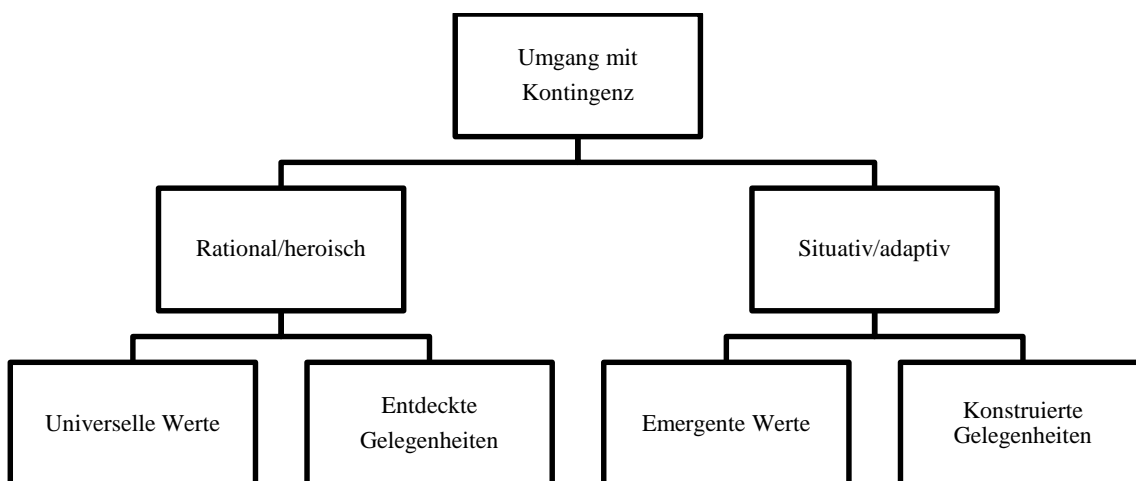


Abbildung 4: Umgang mit Kontingenz; eigene Darstellung in Anlehnung an Harmeling et al. (2009)

Abbildung 4 fasst die Argumentation grafisch zusammen. Dabei ist zu erwähnen, dass beide Alternativen den Autoren unvollkommen erscheinen, da sie, im Gegensatz zu Harmeling et al, Kontingenz nicht als Ressource betrachten. Um einen möglichen dritten Weg zu verstehen, ist es notwendig, den philosophischen Hintergrund der Argumentation zu betrachten.

#### 2.4.2 Philosophischer Hintergrund: Rorty und der starke Poet

Der konstruktive Umgang mit Kontingenz ist besonders stark im Pragmatismus verankert. Dieser lässt sich am besten als die Lehre beschreiben, nach welcher sich das Wesen des Menschen in seinem Handeln ausdrückt.<sup>309</sup> Anders als die bisher dargestellten Ethiken folgt der Pragmatismus keinem universellen Leitsatz, vielmehr herrschte sogar unter den sich Pragmatisten nennenden Philosophen Uneinigkeit über eine genaue Definition.<sup>310</sup> Insofern ergibt es Sinn, diese Schule als Absicht und nicht als normative Ethik zu verstehen. Was Pragmatisten vereint, ist das Interesse an der Wahrheit, welche sich aus einer Verbindung von Wesen und Handeln beziehungsweise theoretischer Philosophie und menschlicher Realität offenbart. Stark vereinfacht bedeutet dies, dass die Wahrheit einer Aussage anhand des zu erwartenden Resultats einer Handlung bemessen wird. Eine weitere Gemeinsamkeit aller frühen Vertreter des Pragmatismus ist eine generelle Abneigung gegenüber herkömmlichen ethischen Positionen, insbesondere der

<sup>309</sup> Vgl. Hookway, 2012, S. 231.

<sup>310</sup> Vgl. Talisse/Aikin, 2011, S. 1.

Wissenstheorie. Pragmatismus schließt universelle Wahrheitsformulierungen aus.<sup>311</sup> Inhaltlich unterlag der Pragmatismus im letzten Jahrhundert einer starken Wandlung.

#### 2.4.2.1 Ursprung des Pragmatismus

Charles Sanders Peirce legt mit folgenden Gedanken den Grundstein: Zweifel ist ein für den Menschen „unangenehmer und unbefriedigender Zustand“.<sup>312</sup> Er drängt den Menschen, den Zweifel zu beseitigen und ein Urteil auf offene Fragen zu finden. Das getroffene Urteil leitet anschließend das Handeln. Im Umkehrschluss bedeutet das allerdings auch, dass man erst in der Lage ist, mit einem Gegenstand umzugehen, wenn ein Urteil gebildet wurde. Konfrontation mit Neuem führt demnach zur Notwendigkeit der Urteilsbildung. Eine bereits im Voraus vorhandene Überzeugung hilft im Falle der Konfrontation, Zögern zu vermeiden. In einem späteren Beitrag präzisiert Peirce:

„Überlege, welche Wirkung, die denkbarerweise praktische Relevanz haben könnte, wir dem Gegenstand unseres Begriffs in unserer Vorstellung zuschreiben. Dann ist unser Begriff dieser Wirkungen das Ganze unseres Begriffs des Gegenstandes.“<sup>313</sup>

Öffentliche Beachtung gewann der Pragmatismus rund 20 Jahre später durch William James' Vortrag *Philosophical Conceptions and Practical Results*.<sup>314</sup> Beide Autoren verbindet die Überzeugung, dass Menschen praktischen Nutzen von der Philosophie erwarten und die etablierten Diskussionen sich zu stark Fachjargon und Wortplänkeleien hingeben.<sup>315</sup> Dennoch steht der Pragmatismus dem Inhalt anderer ethischer Positionen neutral gegenüber. Da er über keinen normativen Leitsatz verfügt, bedient er sich aus den „Ergebnissen, Theorien und Begriffen“ anderer Anschauungen und wählt diejenigen aus, die sich ob ihrer Praktikabilität in der Realität gebrauchen lassen.<sup>316</sup> In dieser bewertenden Funktion trägt der Pragmatismus metaethische Züge. William James erweitert den Pragmatismus von Peirce, indem er nicht nur die praktischen Folgen eines Urteils bemisst, sondern auch die psychologischen Effekte des Glaubens.<sup>317</sup> Dieser ist maßgeblich für James' Wahrheitsbegriff, der ein subjektives Konstrukt beschreibt. Was der Mensch als Wahrheit empfindet, ist lediglich ein aus individuellen Erfahrungen abgeleitetes Bildnis der Welt. James hierzu: „Es gibt bloß eine völlig sichere Wahrheit,

---

<sup>311</sup> Vgl. Noetzel, 2009, S. 150 ff.

<sup>312</sup> Peirce, 1877 zitiert nach Seifert, 2014, S. 4 f.

<sup>313</sup> Peirce, 1878 zitiert nach Seifert, 2014, S. 5.

<sup>314</sup> James, 1898.

<sup>315</sup> Vgl. Seifert, 2014, S. 5.

<sup>316</sup> Vgl. Seifert, 2014, S. 6.

<sup>317</sup> Vgl. Talisse/Aikin, 2011, S. 1.

und das ist die, [...] dass der gegenwärtige Bewusstseinszustand existiert.“<sup>318</sup> Durch diese Anschauung erhebt James den Pragmatismus zum Instrument der Metaethik.

Sucht man in der heterogenen Welt der Pragmatiker nach einem Stellvertreter der frühen Generation, lautet die Antwort in den meisten Fällen John Dewey.<sup>319</sup> Er knüpft an James' Ausführungen zur Subjektivität der Wahrheit an, verbindet sie mit Peirces Gedanken zur Urteilsbildung und prägt den Begriff des reflektierenden Denkens. In seiner Veröffentlichung „How We Think“ unterscheidet Dewey vier Definitionen des Denkens.<sup>320</sup> In der allgemeinsten Form beschreibt Denken beinahe alles, was im Kopf eines Menschen vorgeht. Selbst Unbewusstes, Ungeordnetes und Oberflächliches fällt unter den Begriff. Auf der zweiten Ebene bezeichnen Gedanken Fantasiegebilde, zweifelsfrei bewusst erdacht, aber ohne darauf abzielen, Wissen zu erlangen oder eine Wahrheit zu hinterfragen. Fasst man den Begriff enger, ist Denken der Prozess der Meinungsbildung und dient der Ausbildung eines Glaubens. Was gedacht wird, erscheint also rückblickend vernünftigerweise (un-)wahrscheinlich. Dewey unterscheidet zwei Arten des Glaubens. Auf der einen Seite stehen Vermutungen oder Dinge, die für richtig gehalten werden, ohne weiter hinterfragt zu werden. Hierzu zählt aus unbekanntem Quellen aufgelesenes (Halb-)Wissen wie Sprichwörter oder Weisheiten. Auch bereits widerlegte, aber im Glauben fest etablierte Fakten wie der Eisengehalt von Spinat fallen in diese Kategorie. Glauben dieser Art muss nicht immer falsch sein, doch ist etwaige Richtigkeit auf eine zufällige Übereinstimmung zurückzuführen und nicht das Ergebnis eines Prozesses der Wahrheitsfindung. Auf der anderen Seite steht begründeter Glaube, aufgebaut auf sorgfältiger Überprüfung von Indizien und Beweisen. Auch er hat nicht immer richtig zu sein, denn es kommt wiederum auf den Prozess der Glaubensfindung an, die Dewey beschreibt als: “Active, persistent, and careful consideration of any belief or supposed form of knowledge in the light of the grounds that support it, and the further conclusions to which it tends”.<sup>321</sup>

Diese Art des Denkens bezeichnet Dewey als reflektierend. Was die Definition auszeichnet, ist eine überaus vorsichtige Formulierung hinsichtlich dessen, was als Wissen bezeichnet wird. Dadurch bestätigt Dewey indirekt James' These der Subjektivität. Für Dewey besteht die höchste Form des Denkens aus der ständigen Vergewisserung, dass alles für wahr Gehaltene in der Tat faktisch ist. Für Peirce und Dewey bleibt die

---

<sup>318</sup> Zitiert nach Seifert, 2014, S. 8.

<sup>319</sup> Vgl. Noetzel, 2009, S. 150 f.

<sup>320</sup> Vgl. Dewey, 1910/1951.

<sup>321</sup> Vgl. Dewey, 1910/1951, S. 5.

individuelle Reflexion gleichermaßen Ursprung des Erkenntnisgewinns.<sup>322</sup> Peirce bindet sie jedoch an eine konkrete Problemsituation (Umgang mit einem unbekanntem Objekt), die zu einem kontextuellen Reflexionsdruck führt.<sup>323</sup> Deweys Ansatz beschreibt eher eine kontextunabhängige Denkweise, die sich nicht nur auf unbekannte Sachverhalte bezieht, sondern auch zum Hinterfragen bereits vorhandener Annahmen anregt. Vor diesem Hintergrund ist reflektierendes Denken eine erlernbare Fähigkeit.<sup>324</sup>

#### 2.4.2.2 Renaissance des Pragmatismus

Mitte des letzten Jahrhunderts geraten pragmatische Ideen zunehmend in Vergessenheit, bis Richard Rorty 1979 mit seinem Werk *Philosophy and the Mirror of Nature* eine Phase einläutet, die heute auch als Renaissance des Pragmatismus bekannt ist.<sup>325</sup> Rortys Neopragmatismus ist es, an dem Harmeling et al. ihre Überlegungen zur Verbindung von Ethik und Entrepreneurship ausrichten. Dies ist insbesondere deshalb sinnvoll, da Rorty zu den wenigen Pragmatisten gehörte, die tiefer gehendes Interesse an dem Themengebiet der Ethik hatten.<sup>326</sup> Die zentrale Botschaft von *Philosophy and the Mirror of Nature* ist, dass keine Grundlage für die Bestimmung einer objektiven Wahrheit existiert. Nach Rorty lassen sich weder ein zeitloser Satz Regeln noch eine universelle Logik finden, die garantieren, dass die prävalente Vorstellung der Welt auch ihrem tatsächlichen Wesen entspricht.<sup>327</sup> Das philosophische Teilgebiet der Epistemologie, das sich mit den grundlegenden Bedingungen und Voraussetzungen für tatsächliches Wissen befasst, erscheint ihm fehlgeleitet. Was der Mensch als Wissen und Wahrheit betrachtet, findet für Rorty seinen Ursprung nicht in einer philosophischen Grundlage, sondern in Brauch und Glaube von Gemeinschaften. Wissen ist nicht eine feste Beziehung von Worten und Objekten, sondern eine soziale Vereinbarung. Rortys Alternative zur Epistemologie ist die Hermeneutik, die er leicht verallgemeinert als Untersuchung von Interpretation und Bedeutung versteht.<sup>328</sup> Anstatt den Wahrheitsgehalt einer Aussage rational anhand von (möglicherweise falschen) Fakten zu beurteilen, versteht er Wahrheit als das Produkt einer Interpretation und als Konsequenz unterschiedlicher Annahmen, Vorgeschichten und Bräuchen verschiedenster Gemeinden und Kulturen. Dies bedeutet auch, dass zu

---

<sup>322</sup> Vgl. Noetzel, 2009.

<sup>323</sup> Vgl. ebenda, S. 151.

<sup>324</sup> Vgl. King/Kitchener, 2009; Love/Guthrie, 1999, S. 41–52; King und Kitchener verwenden für ihr Modell ebenfalls die Bezeichnung „Reflective Judgement“, dieser ist jedoch deutlich von der in dieser Arbeit verwendeten Definition nach Clarke/Holt (2010) abzugrenzen und beschränkt sich auf pragmatische Problemlösung.

<sup>325</sup> Vgl. Talisse/Aikin, 2011, S. 5 f.

<sup>326</sup> Vgl. Durbin, 2007, S. 69.

<sup>327</sup> Vgl. Barnes, 2007, S. 1549.

<sup>328</sup> Vgl. Barnes, 2007.

einer Aussage mehrere wahre Interpretationen existieren. Auf philosophischer Ebene kommt dies einer Abkehr von der normativen Ethik gleich. Es gilt nicht, unterschiedliche Ethiken als richtig oder falsch zu klassifizieren oder abweichende Moralvorstellungen als bedrohlich zu empfinden, sondern die Möglichkeiten zu erkennen, die der Dialog auf politischer, ethischer und intellektueller Ebene bietet.<sup>329</sup> Möglichkeit ohne Notwendigkeit, die Wertschätzung der Kontingenz sowie Experimentierfreude bilden bei Rorty die neuen Kernbegriffe des Menschseins. Und Menschsein ist in erster Linie ein privates Unterfangen. Die Auseinandersetzung mit Kontingenz vollzieht sich, wie auch das Experimentieren, auf individueller Ebene. Liberalismus bedeutet für Rorty die Fähigkeit, Menschen allein zu lassen, um in Frieden ihrer eigenen Vision der Perfektion nachgehen zu können.<sup>330</sup> Er schreibt über diese Auseinandersetzung:

„Nietzsche hatte den Verdacht, daß nur Dichter Kontingenz zu schätzen wissen. Wir anderen sind dazu verdammt, Philosophen zu bleiben, darauf zu beharren, daß es wirklich nur eine einzige wahre Inventarliste gibt, eine wahre Beschreibung der Situation des Menschen, einen universellen Kontext unseres Lebens. Wir sind dazu verurteilt, unser bewußtes Leben lang zu versuchen, der Kontingenz zu enttrinnen, statt sie, wie ein starker Dichter, anzuerkennen und uns zu eigen zu machen. [...] Denn obwohl starke Dichter wie alle anderen Lebewesen kausale Produkte von Naturkräften sind, sind sie doch Produkte mit der Fähigkeit die Geschichte ihrer eigenen Produktion in nie zuvor gebrauchten Worten zu erzählen.“<sup>331</sup>

Harmeling et al. sehen insbesondere in dieser Passage eine Verbindung zum Entrepreneurship. Der Dichter wird zum Entrepreneur, das Gedicht, also die Produktion des Dichters, zur Geschäftsidee, nie zuvor gebrauchte Worte eine Innovation und Kontingenz eine Ressource.<sup>332</sup> Folgt man Rortys Argumentation mit diesem Vergleich im Hinterkopf erneut, offenbart sich ein Verständnis von Entrepreneurship, das dem Schumpeters nicht unähnlich ist. Doch was ist mit der gesellschaftlichen Funktion des Entrepreneurs? Wenn sich der Umgang mit Kontingenz im Privaten vollzieht, unterscheidet sich das Verständnis vom Entrepreneur als Dichter überhaupt von dem des heroischen Entrepreneurs? Auch diesem Kritikpunkt widmet sich Rorty, ohne jemals bewusst an einen betriebswirtschaftlichen Kontext zu denken, indem er Harold Blooms *Kabbalah and Criticism* zitiert.<sup>333</sup>

---

<sup>329</sup> Vgl. ebenda, S. 1549.

<sup>330</sup> Vgl. ebenda.

<sup>331</sup> Vgl. Rorty, 1989, S. 61.

<sup>332</sup> In Anlehnung an Harmeling et al., 2009, S. 341.

<sup>333</sup> Bloom, 1975.

„Dieses notwendige Korrektiv zu Nietzsches Versuch, den Dichter zu vergöttlichen, diese Abhängigkeit noch des stärksten Dichters von anderen faßt Bloom wie folgt zusammen:

„Die traurige Wahrheit ist, daß Gedichte weder Präsenz, noch Einheit, Form, noch Bedeutung haben ... Was hat oder schafft dann aber ein Gedicht? Leider hat ein Gedicht nichts und schafft nichts. Seine Präsenz ist ein Versprechen [...]. Seine Einheit liegt im guten Willen des Lesers [...].“<sup>334</sup>

Auf den wirtschaftlichen Kontext übertragen, ist eine Geschäftsidee eben doch nur eine Idee. Zu ihrer Materialisierung benötigt sie den Tatendrang des Entrepreneurs auf der einen Seite, aber doch auch das Wohlwollen anderer als notwendige Bedingung. Gerade die Formulierung „im guten Willen“ verdient ein kurzes Innehalten, denn sie suggeriert Zufälligkeit. Das Gedicht ist allein das Produkt des Dichters. Es ist die Verkörperung seiner Suche nach privater Perfektion und der Ausdruck seines Menschseins. Doch weiß der Dichter nicht, auf welche Resonanz sein Werk beim Leser stoßen wird. Das Gedicht wird nur zum Erfolg – oder, wie Bloom es ausdrückt, erlangt erst Präsenz, Form und Bedeutung –, wenn es zu einer zufälligen Übereinstimmung von privater Obsession und öffentlichem Interesse kommt. Zusammengefasst sind Bezugsgruppen auch für den Entrepreneur von existenzieller Bedeutung, doch spielen sie erst gegen Ende des Prozesses eine Rolle und werden zuvor nicht miteinkalkuliert. Es lässt sich freilich darüber streiten, ob dies eine realistische Beschreibung des Gründungsprozesses ist. Tatsächlich wird später geäußerte Kritik an Harmeling et al. genau auf diesen Punkt abzielen.<sup>335</sup>

Rorty äußert sich ebenfalls zur Verbindung von Pragmatismus und Gemeinwesen, oder wie es hier genannt wurde, zur Verbindung von Kontingenz und Moral. Harmeling et al. übertragen eine philosophische Überlegung in den wirtschaftlichen Kontext, um den Zusammenhang von Kontingenz und Entrepreneurship zu verdeutlichen. Kurioserweise handelt Rorty genau entgegengesetzt, um eine Verknüpfung von Kontingenz und Moral zu erzeugen. Ausgangspunkt seiner Argumentation ist diesmal die Wirtschaftswissenschaft. Zu diesem Zweck zitiert er einen Satz, den er Schumpeter zuschreibt:

---

<sup>334</sup> Rorty, 1989, S. 80.

<sup>335</sup> Vgl. Clarke/Holt, 2010 und Kapitel 2.5.

„Die Einsicht, daß die Geltung der eigenen Überzeugung nur relativ ist, und dennoch unerschrocken für sie einzustehen, unterscheidet den zivilisierten Menschen vom Barbaren.“<sup>336</sup>

Aus der Überzeugung, dass keine absolute Wahrheit existiert, geht zugleich die Relativität der eigenen Meinung hervor. Diese Kontingenz zu akzeptieren – das heißt die eigene Meinung als Möglichkeit ohne Notwendigkeit zu betrachten – und sie dennoch als Überzeugung gegenüber anderen zu verteidigen, ist für Rorty die „Haupttugend“ einer liberalen Gesellschaft.<sup>337</sup> Der Kritiker möchte nun fragen: Warum für etwas einstehen, was nur relativ gültig ist? Dem Kantianer fällt die Antwort auf das relativistische Dilemma leicht: Der Sache selbst zuliebe. Doch sehen die Pragmatisten gerade in Kant ein Musterbeispiel für alles, was es an der normativen Ethik zu kritisieren gilt. Für Rorty ist die Frage selbst fehlgeleitet, da sie sich auf ein veraltetes Vokabular stützt. Er stimmt Schumpeters Behauptung zu, doch interpretiert er sie im Sinne des Pragmatismus. Rortys Sprache ist das Produkt subjektiver Einflüsse, daher glaubt er nicht an eine absolute Wahrheit. Mangels absoluter Wahrheiten hat jede Wahrheit relativ zu sein, besitzt also nur Gültigkeit für Menschen, die dasselbe Vokabular verwenden. Subsequent verliert der Begriff „relativ“ seinen abgrenzenden Charakter, da kein absolutes Gegenstück zu ihm existiert. Insofern stellt sich kein relativistisches Dilemma, da alles, für das man einsteht, von Natur aus relativ ist. Was Schumpeter wahrscheinlich auf einen konkreten Zusammenhang bezieht, möglicherweise das Entstehen für eine Geschäftsidee, an die zunächst nur der Entrepreneur glaubt, bezieht Rorty auf die Gesellschaft im Allgemeinen. Er bezeichnet Menschen, die sich über diese Kontingenz im Klaren sind, als logische Ironiker und starke Poeten.<sup>338</sup>

Die Relativität der Sprache schlägt sich auch in Rortys Urteil über normative Ethiken nieder. Er stellt fest, dass moralische Prinzipien nur insofern sinnvoll sind, als sie unbewusst die Beziehung von „Institutionen, Praktiken und Vokabularen moralischer und politischer Überlegungen einschließen.“<sup>339</sup> Sie dienen als Erinnerung an eine Vereinbarung zwischen Menschen, die dasselbe Vokabular nutzen, bestenfalls sind sie eine Art Lernhilfe. Keinesfalls beinhalten sie jedoch eine Rechtfertigung für die Praktiken, die sie repräsentieren. Rorty definiert Moral, indem er Michael Oakeshott zitiert:

---

<sup>336</sup> Rorty, 1989, S. 87.

<sup>337</sup> Ebenda.

<sup>338</sup> Vgl. ebenda, S. 98.

<sup>339</sup> Rorty, 1989, S. 106.

„Moral ist weder ein System allgemeiner Prinzipien noch ein Regelkodex, sondern eine Volkssprache. [...] In einer moralischen Erziehung soll man nicht Theoreme lernen, [...] sondern praktisches Einüben der Begriffe, in denen man denken, entscheiden, handeln und sich ausdrücken soll.“<sup>340</sup>

Entsprechend existieren für ihn moralische Prinzipien genauso wenig wie absolute Wahrheiten. Wird Moral als Volkssprache verstanden und ist Sprache nicht in der Lage, absolute Wahrheiten auszudrücken, folgert Rorty:

„Wenn die Forderungen einer Moralität aber die Forderungen einer Sprache sind, nicht Versuche, die wahre Gestalt der Welt oder des Selbst zu erfassen, dann ist das ‚unerschrocken für die eigenen moralischen Überzeugungen eintreten‘ eine Sache unserer Identifikation mit einer solchen Kontingenz.“<sup>341</sup>

Auf diese Weise führt Rorty Pragmatismus und Gemeinwesen beziehungsweise Moral und Kontingenz zusammen. Es wurde bereits festgestellt, dass sich der Umgang mit Kontingenz im Privaten vollzieht. In Anspielung auf Kants hypothetischen und kategorischen Imperativ regt Rorty an, moralische Fragen nicht anhand von Absicht und unbedingter Notwendigkeit zu diskutieren, sondern als den Unterschied zwischen Interessen des Gemeinwesens und den eigenen, möglicherweise gegensätzlichen privaten Interessen zu interpretieren.<sup>342</sup> Der ideale Bürger des liberalen Staates Rortys ist in seinem Sinne zugleich ein moralischer Mensch, und er erhält dieses Prädikat nicht aufgrund seines Verhaltens, sondern durch die Einsicht, dass seine Sprache, seine Hoffnungen und sein Gewissen das Ergebnis historischer Kontingenz sind. Jede Übereinstimmung zwischen gesellschaftlichen und privaten Interessen ist zufällig beziehungsweise das Ergebnis von zufälligen Ereignissen der Vergangenheit.<sup>343</sup>

#### 2.4.3 Implikationen für die Verbindung von Ethik und Entrepreneurship

Infolge dieser Überlegungen kommen Harmeling et al. zu dem Schluss, dass die Verbindung Ethik und Entrepreneurship weder durch die Frage, ob Gelegenheiten entdeckt oder konstruiert werden, noch durch den rationalen oder situativen Umgang mit Ethik definiert wird. Der gemeinsame Nenner, der Privates und Gemeinwesen verbindet, ist die Kontingenz.<sup>344</sup> Setzt der Entrepreneur eine neue Geschäftsidee auf dem Markt durch, dann geschieht dies durch eine zufällige Übereinstimmung seiner privaten Obsession mit

---

<sup>340</sup> Ebenda, S. 87.

<sup>341</sup> Ebenda, S. 109.

<sup>342</sup> Vgl. ebenda, S. 107.

<sup>343</sup> Vgl. ebenda, S. 110 f.

<sup>344</sup> Vgl. Harmeling et al., 2009, S. 345 f.



einem gesellschaftlichen Bedürfnis. Infolge dieser Übereinstimmung definiert der Entrepreneur einen Teil der ethischen und wirtschaftlichen Welt zumindest so lange neu, bis eine neue Geschäftsidee es ihm gleichtut. Diese Veränderung vollzieht sich in den gleichen Bahnen wie die Erneuerung der Sprache bei Rorty. Neue Metaphern und Beschreibungen verändern auf Basis des bereits Existierenden die Wahrnehmung der Welt und beeinflussen die Auffassung von Wahrheit. Scheitert der Entrepreneur am Markt, war seine Innovation weder wichtig noch interessant genug, um zu einem bestehenden gesellschaftlichen Bedürfnis zu passen. Oder anders formuliert: Seine neuen Metaphern zur Beschreibung der Welt konnten sich nicht ausreichend in der Gesellschaft etablieren, um als Wahrheit empfunden zu werden. Harmeling et al. bezeichnen diesen Prozess der ethischen und wirtschaftlichen Erneuerung als Worldmaking.<sup>345</sup> Darüber hinaus stellen sie eine Verbindung zum Begriff der schöpferischen Zerstörung her, indem sie Parallelen zu zentralen Thesen Schumpeters aufgreifen. Innovation als neuartige Kombination bekannter Elemente und die unaufhaltsame Verdrängung des Etablierten stehen dabei im Mittelpunkt. Dabei verstehen sie Entrepreneurship jedoch nicht als Funktion, sondern als Prozess der zufälligen Verbindung privater und öffentlicher Werte. Ausgangspunkt dieses Prozesses ist das private Interesse des zukünftigen Entrepreneurs. Geprägt durch historische Kontingenz, also die Summe aller seiner Erfahrungen, entwickelt sich eine Geschäftsidee, die der Entrepreneur letztendlich an die Öffentlichkeit trägt. Dabei kann die Reaktion auf Kontingenz auf drei Arten ausfallen, die sich nicht – wie bisher geglaubt – gegenseitig ausschließen. Die von Harmeling et al. durchgeführte qualitative Studie kommt zu dem Ergebnis, dass die gleichen Interviewteilnehmer je nach Situation adaptiv handeln, heroisch handeln oder Kontingenz als Ressource nutzen.<sup>346</sup> Das bestätigt die Autoren in der Annahme, dass die Diskussion, ob Gelegenheiten entdeckt oder konstruiert werden, überflüssig ist. Jede Gemeinschaft der Öffentlichkeit verfügt wiederum über ihre eigene historische Kontingenz und davon ausgehend über eine Menge an Bedürfnissen, die sich zum Teil überschneiden, zum Teil auch völlig different sein können. Ausschlaggebend für die Etablierung der Geschäftsidee ist die Vereinbarkeit von privatem Interesse und öffentlichem Bedürfnis.

Vor dem Hintergrund der Fragestellung dieser Arbeit bleibt noch zu klären, für welche Botschaft der Pragmatismus hinsichtlich des Umgangs mit ethischen Dilemmata steht.

---

<sup>345</sup> Vgl. ebenda, S. 346 f.

<sup>346</sup> Vgl. ebenda, S. 348 ff.

Zwar gehen Harmeling et al. hierauf nicht bewusst ein, doch zeigt ihre qualitative Untersuchung, dass es zwischen Dilemma und Kontingenz große Überschneidungen gibt. Kontingenz ist Möglichkeit ohne Notwendigkeit. Dazu legen die Autoren großen Wert auf den Begriff der Zufälligkeit, der die Unvorhersehbarkeit der öffentlichen Akzeptanz für den Umgang des Entrepreneurs mit dieser Kontingenz beschreibt. Ein Dilemma liegt vor, wenn von zwei gleichermaßen wünschenswerten Handlungsalternativen nur eine ergriffen werden kann und die andere vernachlässigt werden muss. Der Vergleich beider Definitionen zeigt die Gemeinsamkeiten. Möglichkeit ohne Notwendigkeit beschreibt letztendlich eine freie Wahl zwischen mindestens zwei Alternativen. Die Feststellung, dass die Folgen der Möglichkeiten zufällig sind, lässt darauf schließen, dass zunächst keine der Handlungsoptionen präferiert wird. Mit diesem Verständnis im Hinterkopf ergeben sich drei Lösungsansätze für ethische Dilemmata: Adaptiv handeln, heroisch handeln oder Dilemmata als Ressource betrachten. Zudem offenbart sich ein neues Verständnis des Entrepreneurship-Prozesses. Anstatt Dilemmata als Hindernis während des Prozesses zu verstehen, erkennen Harmeling et al. in ihnen den Ursprung für Entrepreneurship. Die Konfrontation mit einem Dilemma dient also als Auslöser oder veränderndes Element, welches den Entrepreneur dazu zwingt, aus seiner persönlichen Erfahrung heraus eine neuartige Lösung zu entwickeln.

## 2.5 Ansatz von Clarke/Holt: Entrepreneurship als soziales Phänomen

Eine kritische Beurteilung von Harmeling et al. ist nicht möglich, ohne die als direkte Antwort konzipierte Studie von Clarke und Holt zu analysieren. Beides wird daher in Abschnitt 2.5.1 vorgenommen.

### 2.5.1 Kritik an Harmeling et al.

Jean Clarke und Robin Holt beginnen ihre Überlegung an gleicher Stelle wie Harmeling et al.<sup>347</sup> Sie erkennen die Unzulänglichkeit normativer ethischer Ansätze und ein teilweise fehlgeleitetes Verständnis von Entrepreneurship. Letzteres wird zu oft als rein ökonomische Disziplin verstanden, die Ethik nur indirekt berührt oder als Einschränkung empfindet. In solchen Fällen setzt Ethik Grenzen, welche die Gewinnerzielungsabsicht des Unternehmers in gesellschaftsfähige Bahnen lenkt. Weiterhin werden auf Persönlichkeitsmerkmalen basierende definatorische Ansätze kritisiert, da sie das Bild eines einsamen Entrepreneurs zeichnen, der nicht mit, sondern entgegen der Gesellschaft seine Ziele verfolgt. Die Untersuchung ethischer Gesichtspunkte ist in solchen Fällen

---

<sup>347</sup> Vgl. Clarke/Holt, 2010, S. 317.

gleichbedeutend mit der Suche nach Charaktereigenschaften, die den Entrepreneur mehr oder weniger moralisch erscheinen lassen. Das passt weder zur Idee des ethisch neutralen Entrepreneurs noch zu Überlegungen hinsichtlich seiner gesellschaftlichen Funktion.

Clarke und Holt vertreten die Position, dass Entrepreneurship beinahe aus der Not heraus ein soziales Phänomen sein muss.<sup>348</sup> Der Entrepreneur ist auf verschiedenste Bezugsgruppen angewiesen, um ein Unternehmen zu gründen und am Leben zu erhalten. Dazu zählen das Einlösen eines alten Gefallens, Kontakte zu früheren Arbeitskollegen oder Ressourcen von Freunden und Familie. Junge Unternehmen benötigen Beziehungen und Kooperationen mit Bezugsgruppen und müssen daher auch die Wünsche und Bedürfnisse ihres Umfelds kennen. Entrepreneurship als privaten Prozess zu betrachten, kann diesen komplexen und oftmals widersprüchlichen Interessen nicht gerecht werden. So kommen Clarke und Holt auf unterschiedlichem Weg zu derselben Schlussfolgerung wie Harmeling et al., nämlich dass Ethik und Entrepreneurship untrennbar miteinander verbunden sind, da beide Disziplinen sich damit befassen, auf welche Art Werte entdeckt, erschaffen, verbreitet und gegebenenfalls zerstört werden.<sup>349</sup>

Von diesem Punkt an entwickeln beide Autorengruppen vollkommen unterschiedliche Vorstellungen davon, wie diese Prozesse ablaufen. Clarke und Holt hinterfragen dabei direkt, ob der Pragmatismus Rortys geeignet ist, diesen Zusammenhang zu theorisieren. Die Argumentationsstrategie nimmt dabei an, dass Rortys Vorstellung von der Verbreitung neuer Werte korrekt ist, um anschließend die Folgen hervorzuheben. Der Wert einer privaten Idee bestimme sich anhand des Ausmaßes, mit dem sie sich auf die Gesellschaft übertragen lässt. Dabei werde sie sich nur etablieren und das bestehende Werteverständnis ändern, wenn sie ein existierendes öffentliches Bedürfnis befriedigt.<sup>350</sup> Es existieren nun zwei Möglichkeiten. Zum einen kann die geforderte Übereinstimmung tatsächlich rein zufällig zustande kommen. Es gibt genügend Beispiele, die zeigen, dass das Potenzial einer Innovation nicht von Beginn an erkannt wird. Aus dem gleichen Grund kommt auch Schumpeter zu der Überzeugung, Erfinder und Unternehmer seien lediglich zufälligerweise dieselbe Person.<sup>351</sup>

Doch muss eine private Obsession nicht eine Erfindung sein – sie kann auch aus dem Willen bestehen, eine Geschäftsidee zu verwirklichen. In einem solchen Fall ist anzunehmen, dass der angehende Entrepreneur Nachforschungen anstellt, um den Markt für seine

---

<sup>348</sup> Vgl. Clarke/Holt, 2010, S. 317 f.

<sup>349</sup> Vgl. ebenda, S. 318.

<sup>350</sup> Vgl. Harmeling et al., 2009, S. 345 f.

<sup>351</sup> Vgl. Schumpeter, 1987, S. 129.

Idee bemessen zu können. Vielleicht ist sie auch erst aus der Beobachtung eines konkreten gesellschaftlichen Bedürfnisses entstanden. Mit anderen Worten: Die Vorstellung, jegliche Übereinstimmung zwischen privatem Angebot und öffentlicher Nachfrage sei rein zufällig, erscheint unvollständig und naiv. Das andere Extrem wäre kurioserweise ein vollkommen pragmatisch handelnder Entrepreneur. Er würde sein Angebot nach den Bedürfnissen der Gesellschaft ausrichten und so das Risiko des Scheiterns minimieren. In diesem Fall wäre der Prozess sachlich und problemlösungsorientiert. Das führt gleich zu zwei Problemen. Zunächst kann hinterfragt werden, ob ein solches Vorgehen die Bezeichnung Entrepreneurship verdient. Jegliche autonome Komponente, jegliche Leistung des Erkennens, was anderen verborgen bleibt, würde durch den größten gemeinsamen Nenner ersetzt werden. Entrepreneurship würde sich definieren über das Erkennen und Durchsetzen von Werten, die andere als wertvoll empfinden.<sup>352</sup> Weiterhin wäre die Beziehung von Ethik und Entrepreneurship von Belanglosigkeit gezeichnet. Die Frage „Was soll ich tun?“ ließe sich zu leicht mit „Tue, was die Gesellschaft verlangt“ beantworten. So würde die Gesellschaft den Entrepreneur zwar als moralisch bezeichnen, aber letztendlich verdient er unter diesen Umständen weder diese Bezeichnung noch seinen Titel. Clarke und Holt führen daher aus:

“Whilst we accept the benefits of creating and distributing things and services that people find valuable, we argue that, what marks entrepreneurs as being ethical is not their ability to reconcile private and public values but rather their capacity to *resist* this reconciliation as something compelling, and instead rely continually upon their own judgement as to what constitutes a reasonable assumption about wealth creating activity, or a reasonable standard governing such activity.”<sup>353</sup>

Der ethische Entrepreneur nach Clarke und Holt ist nicht Erfüllungsgehilfe der vorherrschenden Moralvorstellungen, sondern eine Person, die sorgfältig ebendiese den eigenen Vorstellungen und Werten gegenüberstellt, um sich anschließend ein eigenes Urteil zu bilden. Natürlich geht er dabei auch pragmatisch vor, ebenso wird er in Maßen sein Wertesystem an seinem gesellschaftlichen Umfeld ausrichten. Allerdings sind dabei grundlegende kulturelle Werte von solchen zu unterscheiden, die direkt darauf abzielen, durch Übereinstimmung privater und gesellschaftlicher Interessen nützliche Effekte zu erzielen.<sup>354</sup> Ziel des anzutreffenden Pragmatismus bleibt es, Bedingungen zu schaffen,

---

<sup>352</sup> Vgl. Clarke/Holt, 2010, S. 319.

<sup>353</sup> Ebenda, S. 318.

<sup>354</sup> Vgl. Clarke/Holt, 2010, S. 319.

die es ermöglichen, die eigenen Ideen weitestgehend unverändert umzusetzen und nicht die Ideen selbst anzugleichen.

Auf ethischer Ebene ist das von Harmeling et al. beschriebene Verhalten auf eine weitere Art problematisch. Stellt man Ethik auf eine Ebene mit der Vereinigung privater und gesellschaftlicher Interessen, läuft man Gefahr, den Blick für den Ursprung der prävalenten Werte zu verlieren. Gerade als Pragmatist, also mit der Überzeugung, es gäbe keine dauerhafte, absolute Wahrheit, muss man zu der Erkenntnis kommen, dass Wertesysteme im Laufe der Zeit dem Wandel unterliegen. Wie wurde der aktuelle Zustand erreicht, wenn immer nur das getan wird, was die Allgemeinheit für nützlich befindet?<sup>355</sup> Neben dieser logischen Inkonsistenz wird die persönliche moralische Welt des Entrepreneurs vernachlässigt. Individuelle Motivation und Absicht geraten in den Hintergrund, wenn Urteile einzig anhand der zu erwartenden Ergebnisse gefällt werden.

Die pragmatische Theorie der Ethik ist zweifelsohne reizvoll. Ein gesellschaftliches Bedürfnis zu befriedigen und damit gleichzeitig die unternehmerischen Erfolgchancen zu erhöhen ist ein ideales Szenario für jeden Entrepreneur. Ebenfalls erscheint die Idee, Dilemmata nicht als Hindernis, sondern als unternehmerische Gelegenheit zu betrachten, sehr konstruktiv und reizvoll. Dennoch ist das Konzept selbst eine Kontingenz, also Möglichkeit ohne Notwendigkeit. Auf manche Gründungsvorhaben mag es zutreffen, dass private und öffentliche Interessen nur zufällig harmonieren, aber uneingeschränkt verallgemeinerbar erscheint dies nicht. Nicht jeder Entrepreneur ist ein starker Poet im Sinne Rortys, der wohl am Ende mit der Behauptung recht behält, nur Poeten wissen die Kontingenz zu schätzen.<sup>356</sup>

### 2.5.2 Philosophischer Hintergrund: Kant und Reflective Judgement

Infolge der Kritik in Kapitel 2.5.1, wendet sich dieser Abschnitt ausschließlich Clarke und Holt zu, die auf alternative Weise erklären, wie Werte entdeckt, erschaffen, verbreitet und vernichtet werden. Philosophische Grundlage bildet dabei Kants Kritik der Urteilskraft, in der er von der konstitutiven Kraft des kategorischen Imperativs abweicht und die Unvollkommenheit der menschlichen Vorstellungskraft anerkennt.<sup>357</sup> Anhand dieser Grundlage theorisieren Clarke und Holt Reflective Judgement, bei dem der Entrepreneur reflektiert, ob die Gründe dafür, dass er annimmt, etwas sei der Fall, selbst generalisierbar sind oder nur eine pragmatische Reaktion auf eine unmittelbare Situation

---

<sup>355</sup> Vgl. ebenda.

<sup>356</sup> Vgl. Rorty, 1989, S. 61.

<sup>357</sup> Kant, 1790/2006.

darstellen.<sup>358</sup> Im Gegensatz zur Argumentation von Harmeling et al. liegt ethisches Verhalten dabei nicht nur vor, wenn Wertvorstellungen übereinstimmen. Reflective Judgement kann dazu führen, dass der Entrepreneur sich dazu entschließt, eine Geschäftsidee entgegen der Wertvorstellung der Gesellschaft zu verfolgen, und sich dennoch ethisch verhält. Dieses Kapitel fasst Kants Überlegungen zur Relativierung des kategorischen Imperativs zusammen; Abschnitt 2.5.3 beschreibt anschließend das von Clarke und Holt entwickelte Handlungsmodell.

In Kapitel 2.1.2.4 wurde Kants Deontologie auf Basis der Vernunft mit der Selektion eines roten Objekts aus einer Reihe verschiedenfarbiger Gegenstände verglichen. Anschließend wurde die Frage formuliert, was geschieht, wenn unter den Gegenständen in der Reihe kein roter ist. Oder auf die Wirtschaft übertragen: Wie entscheidet sich der Entrepreneur zwischen Handlungsalternativen, wenn seine Vernunft im Sinne Kants unzureichend ist, um die Konsequenzen zu beurteilen? Zur Erörterung dieser Fragestellung müssen die bestimmende und die reflektierende Urteilskraft voneinander abgegrenzt werden.<sup>359</sup> Erstere schließt vom Allgemeinen auf das Besondere, letztere vom Besonderen auf das Allgemeine. Jegliche normative Ethik, inklusive des kategorischen Imperativs, ist dem bestimmenden Urteil gleichzusetzen.<sup>360</sup> Aus einer Reihe von Handlungsoptionen wird diejenige ausgewählt, die in Anbetracht der Umstände am besten dem Leitsatz der Ethik gerecht wird. Es ist möglich, die bereits mehrfach gegenüber der normativen Ethik erhobenen Vorwürfe, nämlich die Unzulänglichkeit, ethische Dilemmata im Entrepreneurship zu lösen, auf die Form des Urteils zurückzuführen. Ein bestimmendes Urteil kann schließlich nur vorgenommen werden, wenn das Besondere bereits im Allgemeinen enthalten ist. Anders formuliert kann ein bestimmendes Urteil ein ethisches Dilemma nur lösen, wenn für den Entscheider ein Bezug zu seinem oder dem gesellschaftlichen Wertesystem besteht.

Doch gerade das ist im Entrepreneurship deutlich seltener der Fall als in der übrigen Wirtschaftswelt. Vielmehr ist der Entrepreneur als Durchsetzer neuer Werte und innovativer Ideen auf seine reflektierende Urteilskraft angewiesen, die es ihm erlaubt, von dem Besonderen auf das Allgemeine zu schließen. Offensichtlich hat für Kant diese Form des Urteils einen geringeren Wert, wenn es beispielsweise heißt „[...] es ist nicht ein Prinzip der bestimmenden, sondern bloß der reflektierenden Urteilskraft.“<sup>361</sup> Demzufolge

---

<sup>358</sup> Vgl. Clarke/Holt, 2010, S. 320.

<sup>359</sup> Vgl. Guyer, 2006, S. 547.

<sup>360</sup> In Anlehnung an Clarke/Holt, 2010, S. 320.

<sup>361</sup> Kant, 1790/2006, S. 28.

sind reflektierende Urteile für Kant lediglich eingeschränkt wahrheitsfähig, da sie ausschließlich dem subjektiven Erkenntnisvermögen entspringen.<sup>362</sup> Das Allgemeine, auf das ein solches Urteil schließt, sind empirische Gesetze, die sich nicht ohne Weiteres auf ein objektives, höheres Prinzip zurückführen lassen (beispielsweise ein Naturgesetz), sondern lediglich auf die Erfahrungswelt des Individuums.<sup>363</sup> Für Kant sind reflektierte Urteile aus der Not geborene natürliche Vorgänge. Zwar strebt der Mensch danach, sein Verständnis der Welt unter möglichst wenigen Prinzipien oder Naturgesetzen zu vereinen, doch ist dieser Endzustand aufgrund des unvollkommenen Wissens utopisch. Kant erläutert die Verbindung von bestimmender und reflektierender Urteilskraft anhand der Naturwissenschaft. Der Mensch muss nicht nur danach streben, empirische Konzepte der Natur in ein bestehendes System einzuordnen. Vielmehr muss er annehmen, dass ein unbekanntes höchstes Naturgesetz bereits existiert.<sup>364</sup> Die Verbindung mehrerer empirischer Erkenntnisse erlaubt es ihm dann, eine weitere Abstraktionsebene zu erklimmen, also vergleichbare Beobachtungen einer gemeinsamen Ursache zuzuschreiben.<sup>365</sup> Was für sich beobachtet als Kontingenz erscheint, kann als Notwendigkeit auftreten, wenn das System, in dem es eingeordnet ist, offensichtlich wird. Der Mensch neigt dazu, Dinge, die er nicht erklären kann, dem Zufall zuzuschreiben, dabei sind viele Zufälle bloß die Konsequenz allgemeiner Naturgesetze.<sup>366</sup> Demnach ist jedes reflektierende Urteil auch an die Frage gebunden, ob die gewonnenen Erkenntnisse sich verallgemeinern lassen oder lediglich die pragmatische Lösung für ein individuelles Problem sind.<sup>367</sup> Andererseits gilt für das bestimmende Urteil, dass die Natur ein abstraktes Gesetz anhand eines unbekanntes Systems in empirische Gesetze unterteilt.<sup>368</sup> Ein Beispiel für die Anwendung ist die Taxonomie der Biologie, die über die verwandtschaftlichen Beziehungen von Lebewesen Auskunft gibt. Wird ein bisher unbekanntes Tier entdeckt, wird es mittels bestimmender Urteilskraft in die Taxonomie eingeordnet. Dabei wird auf der abstraktesten Ebene begonnen (beispielsweise vielzellige Tiere) und mit jedem Schritt detaillierter fortgesetzt (beispielsweise Wirbeltiere; Säugetiere; Raubtiere). Demgegenüber war die erste Erstellung einer solchen Taxonomie

---

<sup>362</sup> Vgl. ebenda, S. 312.

<sup>363</sup> Vgl. ebenda. Kant formuliert: „A priori ist es sogar für uns unmöglich, einen solchen Begriff [das reflektierende Urteil] seiner objektiven Realität nach als annehmungsfähig zu rechtfertigen. Es bleibt also schlechterdings ein nur auf subjektiven Bedingungen [...] beruhender Satz [...].“

<sup>364</sup> Kant geht davon aus, dass die Natur nicht erst durch die vom Menschen entworfenen Konzepte und Gesetze geordnet wird, sondern bereits für sich genommen systematisch ist. Vgl. Guyer, 2006, S. 554.

<sup>365</sup> Vgl. Guyer, 2006, S. 550.

<sup>366</sup> Vgl. ebenda, S. 552.

<sup>367</sup> Vgl. Clarke/Holt, 2010, S. 320.

<sup>368</sup> Vgl. Guyer, 2006, S. 550.

das Ergebnis reflektierender Urteilskraft. Die Beobachtung vieler einzelner Tierarten erlaubt anhand von Gemeinsamkeiten die Entwicklung einer Tiergattung. Die beobachteten Gemeinsamkeiten der Gattungen führen wiederum zu einer Familie, die Familie zu einer Ordnung.<sup>369</sup> Auch wenn möglicherweise niemals alle Tierarten entdeckt werden: Kants Annahme eines übergeordneten Naturgesetzes erlaubt es, anhand von unvollständigen, aber ausreichenden Informationen zu einer höheren Abstraktionsebene zu gelangen.

Überträgt man diesen Prozess auf ethische Dilemmata im Entrepreneurship, ist das Ergebnis eine Art Selbstgesetzgebung des Unternehmers, nämlich eine Bereitschaft, das Denken und Handeln an einem Standard auszurichten, welcher der eigenen geistigen Leistung entstammt und nicht von außerhalb diktiert wurde.<sup>370</sup> Der Schlüssel zu ethischem Verhalten ist demnach nicht Konformität, sondern Autonomie. Diese entsteht und zeigt sich, sobald der Entrepreneur beginnt, bestehende Wertvorstellungen zu hinterfragen, die Folgen seiner Geschäftsideen kontinuierlich selbst beurteilt und dem Drang widersteht, herkömmliche Wertekonfigurationen der Einfachheit halber zu adaptieren. Autonomie ist in diesem Zusammenhang als selbstbestimmtes Urteil zu verstehen, welches unter Berücksichtigung aller verfügbaren Informationen getroffen wurde. Sie bedeutet nicht automatisch Gleichgültigkeit gegenüber der Meinung anderer oder die Nutzung von Entscheidungsgewalt zur Befriedigung der eigenen Interessen. Reflective Judgement sieht die Verbindung von Ethik und Entrepreneurship in der öffentlichen und kritischen Diskussion bestehender Wertekonfigurationen, ohne zwangsläufig zu den Extrema Konformität oder Konfrontation zu führen.

### 2.5.3 Ergebnisse der Studie von Clarke und Holt

#### 2.5.3.1 Methodik

Clarke und Holt schließen an ihre theoretischen Überlegungen eine explorative Untersuchung an.<sup>371</sup> Dabei führten sie unstrukturierte Interviews mit zwölf Entrepreneurs aus sechs Branchen. Alle Unternehmen hatten zum Zeitpunkt der Befragung weniger als 50 Mitarbeiter sowie weniger als £ 250.000 jährlichen Umsatz und waren seit weniger als fünf Jahren am Markt. Zunächst wurden die Interviewpartner gebeten, von signifikanten Momenten aus ihrer Gründungsgeschichte zu berichten. Anschließend wurden anhand der Erzählungen tiefergehende Fragen formuliert. Die Analyse der Interviews fand in

---

<sup>369</sup> Vgl. Cain, 2014.

<sup>370</sup> Vgl. Clarke/Holt, 2010, S. 320.

<sup>371</sup> Vgl. Clarke/Holt, 2010, S. 322.



zwei Phasen statt. Zunächst wurden die Texte mehrfach gelesen und interessante Passagen in Kategorien unterteilt. In der zweiten Phase wurden Gemeinsamkeiten der Kategorien gesucht, um deren Anzahl zu reduzieren. Letztendlich konnten Clarke und Holt drei thematische Gebiete identifizieren, die in ihrer Summe Reflective Judgement ausmachen. Hierzu zählen Social Performance, Public Challenge und Personal Autonomy.

#### 2.5.3.2 Social Performance

Clarke und Holt bezeichnen die Fähigkeit, zwischenmenschliche Beziehungen gestalten, verwalten und nutzen zu können, als Social Performance.<sup>372</sup> Ziel dieser Aktivität ist es, das Interesse anderer zu wecken und auf diese Art neue Kunden, Partner oder Investoren zu gewinnen oder auch das bereits vorhandene Vertrauen bestehender Kontakte weiter zu festigen. Der Begriff Social unterstreicht, dass Entrepreneurs nur in Kooperation mit Bezugsgruppen unternehmerische Gelegenheiten umsetzen können. Performance spielt auf die unternehmerische Leistung an, die hinter dieser Tätigkeit steht. Ein solches Verhalten beinhaltet auch das Zusammenführen privater und öffentlicher Interessen, wie von Harmeling et al. beschrieben.<sup>373</sup> Schließlich wecken Entrepreneurs insbesondere dadurch Interesse, dass sie den Nutzen ihrer Idee für andere hervorheben. Doch wird damit eine andere Absicht verfolgt, als es zunächst den Schein hat. Kapitel 2.5.1 hat dargelegt, dass, möchte man sich nicht auf zufällige Übereinstimmungen verlassen, logisches Verhalten bei Harmeling et al. im pragmatischen Angleichen privater Interessen an öffentliche Bedürfnisse mündet. Clarke und Holt finden Hinweise darauf, dass hinter werbendem und konformem Verhalten die Absicht steht, das positive Ansehen des Entrepreneurs und das Vertrauen in seine Person zu stärken, um anschließend ohne negative Folgen die Wertvorstellungen des Umfelds herauszufordern.<sup>374</sup> Es geht also nicht um faktische Anpassung, sondern lediglich um die öffentliche Wahrnehmung. Konformität in einem Themengebiet schafft Vertrauen. Vertrauen ermöglicht wiederum ein Abweichen auf anderen Gebieten. Der Entrepreneur ist damit nicht nur bemüht, das Unternehmen zu legitimieren, sondern auch die Glaubwürdigkeit seiner eigenen Person zu maximieren.

Die Interviewpartner von Clarke und Holt geben verschiedene Beispiele dafür, wie sie ihren Ruf gewinnbringend einsetzen.<sup>375</sup> Ein Entrepreneur im Bereich Kunst und

---

<sup>372</sup> Vgl. ebenda.

<sup>373</sup> Vgl. Harmeling et al., 2009.

<sup>374</sup> Vgl. Clarke/Holt, 2010, S. 322 f.

<sup>375</sup> Vgl. ebenda, S. 323.

Handwerk gibt an, als besonders geradlinig und ehrlich zu gelten. Da seine Dienstleistungen Erfahrungsgüter sind, wirkt sein Ruf direkt auf das Unternehmen und verleiht diesem ein Profil der Zuverlässigkeit. Ein anderer Entrepreneur gibt an, keine Mitarbeiter im Bereich Verkauf eingestellt zu haben, da er sein Ansehen in der Branche nutzen und Nähe zu den Kunden aufbauen will. Clarke und Holt kommen zu dem Ergebnis, dass in frühen Phasen des Unternehmens nicht nur die Geschäftsidee, also Produkte und Dienstleistungen, entscheidend sind, sondern Reputation, Referenzen und Glaubwürdigkeit der Person(en) hinter dem Unternehmen.<sup>376</sup>

Eine Reihe weiterer aktueller Studien zieht ähnliche Schlüsse. Choi und Shepherd untersuchen, anhand welcher Kriterien Stakeholder Unternehmen bewerten und diese unterstützen oder ablehnen.<sup>377</sup> Sie kommen zu dem Ergebnis, dass insbesondere das Alter des Unternehmens und die Fähigkeit des Managements, Zuverlässigkeit, Verantwortungsbewusstsein, strategische Flexibilität und nachvollziehbare Legitimität zu vermitteln, Stakeholder überzeugen. Zusammenfassend müssen Entrepreneurs einen vergleichsweise größeren Aufwand betreiben, um dieselbe Unterstützung von Stakeholdern zu erhalten, die sie etablierten Unternehmen entgegenbringen. Hierdurch gelingt es den Autoren, Liability of Newness messbar zu machen. Nagy et al. untersuchen Methoden, mit denen Entrepreneurs den Eindruck von Legitimität erzeugen.<sup>378</sup> Neben den öffentlich sichtbaren Qualifikationen von Entrepreneur und Unternehmen wenden sie das sogenannte Impression Management nicht, wie gewohnt, auf bereits etablierte Organisationen, sondern auf junge Unternehmen an. Dabei identifizieren sie mit Anbiederung, Eigenwerbung und Exemplifikation drei Dimensionen, die sich inhaltlich übertragen lassen. Resick et al. befragen 185 Manager aus verschiedenen Kulturkreisen nach Verhaltensweisen und Persönlichkeitsmerkmalen, die sie als ethisch empfinden. Ein über alle Kulturen hinweg präsent Thema fassen die Autoren unter dem Begriff Charakter zusammen und beschreiben ihn wie folgt: Demonstration von Ehrlichkeit, Vertrauenswürdigkeit, Integrität und Aufrichtigkeit.<sup>379</sup>

Eisenbeiß und Brodbeck interviewen 36 führende Angestellte bezüglich ihrer Wahrnehmung ethischer Führerschaft und erzielen ähnliche Ergebnisse. Sie fassen folgende Verhaltensweisen unter den Begriffen Integrity/Credibility zusammen:

---

<sup>376</sup> Vgl. ebenda, S. 323.

<sup>377</sup> Vgl. Choi/Shepherd, 2005, S. 573.

<sup>378</sup> Nagy et al., 2012.

<sup>379</sup> Vgl. Resick et al., 2011, S. 442.

“Ethical leadership always refers to ... integrity, walk the talk and talk the walk, have integrity in your leadership behavior toward the globe and the people you are dealing with.”<sup>380</sup>

Es scheint, dass dieser Aspekt von Social Performance bei Managern und Entrepreneurs gleichermaßen anzutreffen ist. Es ist nachvollziehbar, dass Glaubwürdigkeit in allen wirtschaftlichen Bereichen eine wichtige Rolle spielt. Doch können sich Mitarbeiter in etablierten Unternehmen notfalls auch auf die Glaubwürdigkeit ihrer Organisation berufen, während Entrepreneurs mangels Alternativen nur ihren eigenen Ruf haben.

Zimmerman und Zeitz argumentieren, eine höhere Legitimität vereinfache den Zugang zu Ressourcen und beschleunige damit das Unternehmenswachstum.<sup>381</sup> Sonpar et al. weisen mit ihrer Studie darauf hin, dass ein zu starker Fokus auf Legitimität und Stakeholder Management auch negative Effekte auf ein Unternehmen haben kann.<sup>382</sup> Entrepreneurs laufen Gefahr, als überreagierend, nervös und ungeschickt wahrgenommen zu werden. Das richtige Verhaltensmaß hängt vom Bedürfnis des Unternehmens nach Legitimität ab. Die Autoren argumentieren, dass eine positive Verbindung zwischen Ressourcenbedarf der Notwendigkeit von Stakeholder Management besteht. Zudem ändert sich das Bedürfnis einer Organisation nach Legitimität mit dessen Entwicklung. Während junge Unternehmen mit einer Nichts-zu-verlieren-Mentalität agieren können und etablierte Unternehmen über ausreichend Kapital und Glaubwürdigkeit verfügen, sind es gerade die Organisationen, welche sich in einer Übergangsphase befinden, die ein erhöhtes Bedürfnis nach Legitimität haben. Arend fügt hinzu, dass ein zu starker Fokus auf Reputation Misstrauen wecken kann.<sup>383</sup> Bezugsgruppen empfinden solche Bemühungen als Vertuschungsversuche, die von der wahren unternehmerischen Aktivität ablenken sollen. Ein weiterer Effekt des Bemühens um Legitimität ist das Verschwimmen der Grenzen zwischen Organisationen und den Personen, die sie ausmachen. Empfinden Bezugsgruppen den Entrepreneur als glaubwürdig, schlägt sich dies auch auf die Meinung gegenüber seiner Geschäftsidee nieder. In etablierten Unternehmen läuft der Prozess derweil häufig entgegengesetzt ab. Eine positive oder negative Meinung über ein bekanntes Unternehmen wird oftmals auf dessen Mitarbeiter projiziert. Suchman bezeichnet diese Art der Legitimität als dispositionell.<sup>384</sup> Clarke und Holt vermuten, dass

---

<sup>380</sup> Eisenbeiß/Brodbeck, 2014, S. 9.

<sup>381</sup> Vgl. Zimmerman/Zeitz, 2002.

<sup>382</sup> Vgl. Sonpar et al., 2010.

<sup>383</sup> Vgl. Arend, 2013, S. 4; siehe auch Lounsbury/Glynn, 2001.

<sup>384</sup> Vgl. Suchman, 1995, S. 578.

Entrepreneurs dieses Phänomen bewusst ausnutzen, um eine Balance zwischen persönlicher Glaubwürdigkeit und professioneller Andersartigkeit aufrechtzuerhalten.<sup>385</sup>

Die Autoren sehen in der freundschaftlichen Gestaltung der Beziehungen zu Stakeholdern einen weiteren Baustein der Social Performance. Gerade Freunde können in der Frühphase des Unternehmens eine wichtige Ressource sein.<sup>386</sup> Für die Interviewpartner stand der menschliche Aspekt im Vordergrund. Sie möchten sich mit Menschen umgeben, mit denen sie gut arbeiten können. Starr und MacMillan stellen eine Verbindung zwischen Freundschaft, Legitimität und Ressourcenbeschaffung her und bezeichnen diese Theorie als Cooptation, was sinngemäß mit Vereinnahmung übersetzt werden kann.<sup>387</sup> Dabei erlangen Entrepreneurs Legitimität, indem sie sich entweder mit glaubwürdigen und namhaften Freunden assoziieren oder diese als Befürworter gewinnen. Eine weitere Art von Cooptation ist die Beschaffung von ungenutzten Ressourcen. Der entscheidende Faktor dabei ist, dass der Entrepreneur in einer Ressource einen höheren Nutzen erkennt als der Freund und Besitzer. Freundschaft ist eine kostbare Ressource, denn nur bei exzessiver und einseitiger Nutzung kann sie verbraucht werden. In vielen Fällen kann die Inanspruchnahme eines Gefallens eine Freundschaft sogar verstärken.<sup>388</sup> Natürlich sind Freunde solcher Art rar und die Vorstellung, Freundschaften nur im eigenen Interesse zu forcieren, erscheint unmoralisch. Entsprechend eingeschränkt ist die Verfügbarkeit der Ressource Freundschaft. Weniger intensive Formen der Zuneigung, wie etwa das Gefallen, können gerade in Zeiten der sozialen Medien nützlich sein. Ein angenehmer Kontakt oder eine positive Geschäftsbegegnung mit dem Entrepreneur können sich herumsprechen und weitere Türen öffnen.<sup>389</sup> Hierbei wird erneut die verschwommene Grenze zwischen Unternehmer und Unternehmen genutzt. Beziehungen können zudem auch auf Dankbarkeit basieren. Dabei sind sich beide Parteien über den Wert einer Ressource im Klaren, doch wird sie dem Entrepreneur bewusst überlassen. Courrent und Gundolf untersuchen die Rolle von Beziehungen für das Verhalten von Entrepreneurs und finden positiv korrelierende Beziehungen zwischen Freundschaft und der Bevorzugung persönlicher Werte gegenüber finanziellen Werten, einfachen Preisverhandlungen und ethischem Verhalten gegenüber Kollegen.<sup>390</sup> Die

---

<sup>385</sup> Vgl. Clarke/Holt, 2010, S. 323.

<sup>386</sup> Vgl. Starr/MacMillan, 1990.

<sup>387</sup> Vgl. ebenda, S. 83 f.

<sup>388</sup> Vgl. ebenda, S. 85.

<sup>389</sup> Vgl. Starr/MacMillan, 1990, S. 85.

<sup>390</sup> Vgl. Courrent/Gundolf, 2009.

Autoren vermuten, dass Entrepreneurs, deren soziale Bedürfnisse befriedigt sind, nicht mehr mit allen Mitteln die Befriedigung finanzieller Bedürfnisse verfolgen.

Clarke und Holt finden Anzeichen für ein weiteres Verhalten, das sie als Scene Setting bezeichnen.<sup>391</sup> Da Entrepreneurs oft neue und unkonventionelle Ideen umsetzen, versuchen sie, diese in eine konzeptionelle Ordnung einzubinden, welche Bezugsgruppen vertraut und angenehm erscheint. Scene Setting kann dabei verschiedene Dimensionen annehmen. Subtile Maßnahmen beinhalten die Verwendung eines zum Umfeld passenden Vokabulars. Das in der Studie angeführte Beispiel ist die Bezeichnung des Entrepreneurships als Familienunternehmen, was zugleich Glaubwürdigkeit sowie hohes persönliches Engagement signalisiert und dabei alle Nachteile eines kleinen Unternehmens kaschiert. Greifbarere Signale an Stakeholder können die Wahl der Rechtsform oder ein repräsentatives Büro sein. In herstellenden Betrieben schaffen Zertifikate und Auszeichnungen Vertrauen in die Prozesse und Methoden. Entrepreneurs kreieren Artefakte auf Gebieten, die nicht in direktem Zusammenhang zur Geschäftsidee stehen. Wiederum erlaubt die Erfüllung von Erwartungen in solchen Bereichen dem Entrepreneur, an anderer Stelle konventionelle Wertvorstellungen herauszufordern.

In einer Folgestudie untersuchen Clarke und Cornelissen, mit welchen Mitteln Entrepreneurs Unternehmen rechtfertigen und legitimieren.<sup>392</sup> Sie untermauern ihre Überlegungen durch die Theorie des Sensemaking, welche sie als Fähigkeit definieren, Umstände explizit erfassen und verbalisieren zu können, um daraus Handlungen abzuleiten. Die Autoren kommen zu dem Ergebnis, dass Entrepreneurs durch Analogien und Metaphern neuartige Ideen für andere greifbar und verständlich machen. Scene Setting ist also auch die geistige Leistung, sich in die Verständniswelt anderer hineinzusetzen und die eigene Kommunikation in Form von Sprache und Symbolik anzupassen.<sup>393</sup>

Baker et al. thematisieren die Rolle von Improvisation für die Strategie junger Unternehmen. Sie entdecken, dass taktische Improvisation, also spontane Reaktionen im Tagesgeschäft, Einfluss auf die strategische Ausrichtung des Unternehmens haben können.<sup>394</sup> Dies geschieht, wenn Entrepreneurs gegenüber anderen den Eindruck vermitteln, ein spontaner oder zufälliger Sachverhalt wäre absichtlich herbeigeführt worden und damit Teil der Strategie. Die Autoren wollen damit zwei Punkte verdeutlichen. Zum einen können Unternehmungen unterschiedlich interpretiert werden. Geschäftsideen sind in der

---

<sup>391</sup> Vgl. Clarke/Holt, 2010, S. 323.

<sup>392</sup> Vgl. Cornelissen/Clarke, 2010.

<sup>393</sup> Vgl. Cornelissen/Clarke, 2010, S. 543.

<sup>394</sup> Vgl. Baker et al., 2003.

Regel komplex genug, um diverse Umsetzungen zu ermöglichen. Baker et al. finden Hinweise darauf, dass Entrepreneurs mittels Improvisation immer neue Interpretationen ihrer Idee kommunizieren und so auf die Erwartungen ihrer Bezugsgruppen eingehen. Zum anderen zeigen sie, dass Scene Setting auch in umgekehrter Richtung funktioniert. Findet der Entrepreneur die für das Gegenüber passende Interpretation seiner Idee, erhöht er möglicherweise die Chance, das, was er vorgibt zu sein, tatsächlich auch zu werden. Zur Verdeutlichung führen Baker et al. die Erfahrung eines auf Umweltschutz und Nachhaltigkeit spezialisierten Beratungsunternehmens an.<sup>395</sup> In der Auftragsbeschaffung auf öffentliche Ausschreibungen angewiesen, ist das Unternehmen in der Pflicht, Referenzen und Erfahrungen nachzuweisen, die möglichst gut zum Ausschreibungsgegenstand passen. Dabei entstehen neue Interpretationen bereits beendeter Projekte. Im angeführten Beispiel erlangt das Beratungsunternehmen einen Auftrag, der sich am Rande der Beratungskompetenz bewegt. Fehlende Kompetenzen und Kapazitäten sollen durch Externe ausgeglichen werden (taktische Improvisation). Am Ende des Projekts hat das Unternehmen ausreichend Wissen erlangt, um das Themengebiet zu den eigenen Kernkompetenzen zu zählen (Improvisation wird Teil der Strategie).<sup>396</sup>

Eine Studie von Zott und Huy geht in ähnliche Richtung. Die Autoren zeigen, dass Entrepreneurs durch symbolische Handlungen ihre Chancen bei der Ressourcenbeschaffung erhöhen können.<sup>397</sup> Eine solche Handlung liegt vor, wenn die Aufmerksamkeit von Bezugsgruppen auf die Bedeutung eines Objekts oder eine Handlung gelenkt wird, die über deren intrinsischen Wert oder funktionalen Nutzen hinausgeht. Menschen stellen bewusst und unbewusst kognitive Verbindungen zwischen aktuell Wahrgenommenem und ihrem Erfahrungsschatz her, was Entrepreneurs ausnutzen können. Eine prestigeträchtige Anschrift ruft bei Außenstehenden die Vorstellung von Wohlstand hervor, die Teilnahme an Konferenzen signalisiert Fachkompetenz, ein schneller und kommunikativer Kundenservice lässt auf eine professionell geführte Organisation schließen.<sup>398</sup> Zott und Huy verstehen den aktiven Umgang mit symbolischen Handlungen als Teil des Erwartungsmanagements gegenüber Stakeholdern. Erfüllte Erwartungen führen wiederum zu einer höheren Bereitschaft, in das Unternehmen zu investieren. Insgesamt nutzen

---

<sup>395</sup> Vgl. ebenda, S. 262 f.

<sup>396</sup> Hier können gleichzeitig Parallelen zum Sensemaking beobachtet werden; vgl. Weick et al., 2005.

<sup>397</sup> Vgl. Zott/Huy, 2007.

<sup>398</sup> Vgl. Zott/Huy, 2007, S. 72–81.

Entrepreneurs Symbole in vier Dimensionen der Legitimität: Persönliche Glaubwürdigkeit, Professionalität der Organisation, Leistungsfähigkeit der Organisation und Qualität der Stakeholderbeziehungen.<sup>399</sup>

Rao untersucht die Bedeutung von Siegen bei Tests, Ausschreibungen und Vergleichen mit Wettbewerbern. Die Studie zeigt, dass wiederholte Siege die Überlebenschancen eines Unternehmens erhöhen, unabhängig davon, ob es sich um ein Start-up oder ein etabliertes Unternehmen handelt.<sup>400</sup>

Die bisherigen Ausführungen zu Social Performance legen nahe, dass Bezugsgruppen von Entrepreneurs bis zu einem gewissen Maß instrumentalisiert und beeinflusst werden. Bevor die Moralität dieses Verhaltens hinterfragt wird, muss die Absicht von Clarke und Holt erfasst werden. Social Performance dient im Gesamtkonzept von Reflective Judgement als notwendige Bedingung und nicht als Ausdruck der Ethik. Ziel ist in erster Linie zu zeigen, dass neue Unternehmen sich nicht, wie von Harmeling et al. vorgeschlagen, durch zufällige Übereinstimmung privater und öffentlicher Interessen etablieren, sondern dass diese Übereinstimmung von Entrepreneurs aktiv herbeigeführt, ausgenutzt und herausgefordert wird.<sup>401</sup> Clarke und Holt schränken die Instrumentalisierung von Bezugsgruppen durch eine weitere Beobachtung ein, die sie als Ergebnisoffenheit oder selbst auferlegte Verhaltensstandards bezeichnen.<sup>402</sup>

Aus den Interviews geht hervor, dass Entrepreneurs in ihrer Anpassung nicht zielgerichtet sind, also Social Performance mit einer klar definierten Absicht verfolgen. Vielmehr halten sie sich an selbst auferlegte offene Standards, die einem Gefühl dafür entstammen, welches Verhalten dem Unternehmen nützlich ist, ohne dass diese Standards jemals konkret ausgedrückt wurden. In den von Clarke und Holt durchgeführten Interviews äußert sich Ergebnisoffenheit als das Ergebnis der eigenen Reflexion über die Erfahrung als Entrepreneur und als nicht ausformulierte, aber maßgebliche innere Überzeugung.

Bryant beschreibt ein ähnliches Verhalten, das er als Regulatory-Pride bezeichnet und aus den Komponenten Promotion-Focus und Prevention-Focus zusammensetzt. Ähnlich dem hedonistischen Prinzip – suche Lust, vermeide Schmerz – bilden sie einen Teil der Selbstregulierung eines Individuums, die sich aus Selbstverwirklichung und gesellschaftlicher Anpassung zusammensetzt. Promotion-Focus bewegt eine Person dazu, Schritte

---

<sup>399</sup> Vgl. ebenda, S. 81.

<sup>400</sup> Vgl. Rao, 1994, S. 29.

<sup>401</sup> Vgl. Clarke/Holt, 2010, S. 323 f.

<sup>402</sup> Vgl. ebenda.

hin zu einem idealen Selbstbild zu unternehmen. Prevention-Focus veranlasst sie hingegen dazu, Selbstverwirklichung den sozialen Normen und Pflichten unterzuordnen. Die Kräfte, welche die Balance beider Komponenten zur individuellen Selbstregulierung zusammensetzen, entstammen bisweilen ebenfalls einem Gefühl oder sind nicht zu artikulieren. Bryant weist darauf hin, dass Entrepreneurs über einen stark ausgeprägten Promotion-Focus verfügen, da sie sich eher von potenziellen Gewinnen leiten lassen, anstatt eine Idee aufgrund von Risiken fallen zu lassen.<sup>403</sup>

Frisch und Huppenbauer befragen in ihrer Studie *New Insight to Ethical Leadership* 17 hochrangige Manager, die für ethisches Verhalten ausgezeichnet wurden.<sup>404</sup> Die qualitative Untersuchung der Interviews führt gerade bei der Frage nach den empfundenen Konsequenzen ethischer Unternehmensführung zu Hinweisen auf offene Standards. Die meistgenannte Antwort wurde unter dem Code „Enhances well-being of society, individuals and nature“ zusammengefasst (21 Nennungen in 17 Befragungen).<sup>405</sup> Mit großem Abstand folgen konkretere Folgen wie finanzieller Erfolg (15 Nennungen) und motivierte, leistungsbereite Angestellte (9 Nennungen). Eisenbeiß und Brodbeck führen 36 Interviews mit Managern und finden ebenfalls Hinweise auf offene Standards hinsichtlich der Verantwortung des Unternehmens (63 % der Befragten fühlten sich verantwortlich gegenüber der Gesellschaft und der Welt im Allgemeinen; meistgenannte Antwort in diesem Themenbereich) und den Prinzipien der Entscheidungsfindung (54 % verlassen sich auf nicht genauer definierte eigene Moralvorstellungen; meistgenannte Antwort in diesem Themenbereich).<sup>406</sup>

Zusammenfassend kann Social Performance als die Erkenntnis verstanden werden, dass Bezugsgruppen zur Erreichung unternehmerischer Ziele von größter Bedeutung sind und Entrepreneurs durch vier Verhaltensweisen diese kritische Beziehung beeinflussen: Steigerung der eigenen Reputation, Gefälligkeit in Beziehungen zu Stakeholdern, Scene Setting und selbst auferlegte offene Verhaltensstandards.

### 2.5.3.3 Public Challenge

Social Performance ist die notwendige Bedingung für ethisches Verhalten, aber bei Weitem nicht hinreichend. Es bedarf eines inneren Konflikts oder Dilemmas, damit es zu einer ethischen Herausforderung kommen kann. Ohne diese Anstrengung existieren

---

<sup>403</sup> Vgl. Bryant, 2009, S. 508.

<sup>404</sup> Vgl. Frisch/Huppenbauer, 2014.

<sup>405</sup> Ebenda, S. 34.

<sup>406</sup> Eisenbeiß/Brodbeck, 2014.



weder Anreize zur inneren Reflexion noch zur Befolgung selbst auferlegter Standards. Der Status quo ist in den Augen des Entrepreneurs unbefriedigend, frustrierend oder einschränkend.<sup>407</sup> Zum Abschluss des vorherigen Kapitels wurde Ergebnisoffenheit als die Bereitschaft verstanden, das eigene Verhalten an offenen Standards auszurichten, die lediglich einem Gefühl entstammen. Clarke und Holt sehen dieses Gefühl als die Summe der Erfahrungen des Unternehmers – in privater und vor allem beruflicher Hinsicht.<sup>408</sup> Public Challenge besteht aus Verhaltensweisen, die zur Bildung dieses Gefühls beitragen. Es hilft dem Entrepreneur, einen Sinn dafür zu entwickeln, in welcher Relation die eigenen Ideen zu gesellschaftlichen Normen stehen und inwieweit sich letztere ausdehnen lassen, ohne die Social Performance zu gefährden. Insofern dienen soziale und kognitive Faktoren dem Entrepreneur zur Schaffung einer ethischen Identität.<sup>409</sup> Die von Clarke und Holt geführten Interviews deuten auf vier Bestandteile von Public Challenge hin: Freude am Diskutieren, die Möglichkeit, zu experimentieren, Dialog ohne Druck zur Übereinstimmung und das Teilen kreativen Wissens.<sup>410</sup>

Alle Elemente beinhalten das Preisgeben von Informationen durch den Entrepreneur, der als Gegenleistung die Reaktion seiner Gesprächspartner erhält. Dieser Feedbackprozess ist jedoch nicht rein sachlicher Natur. Clarke und Holt stoßen in ihren Interviews mehrfach auf positive emotionale Beschreibungen von Public Challenge.<sup>411</sup> Austausch und Diskussion mit internen und externen Stakeholdern bereiten Entrepreneurs Freude. Sie finden teilweise beiläufig statt und werden so häufig praktiziert, dass sie zur Routine werden. Das Aufeinandertreffen verschiedener Meinungen ist keineswegs negativ behaftet, sondern frei von Konfrontation oder Aggression. Der oben angesprochene Konflikt findet demnach nicht zwischen den Gesprächspartnern statt, sondern ist eine kognitive Leistung des Entrepreneurs, der gerade durch seine Aufnahmebereitschaft die Meinung anderer in seine Urteilsfindung miteinbezieht, statt sie von Beginn an zu ignorieren.

Für den Entrepreneur gleicht diese Art der Kommunikation einem sozialen Experiment. Ideen ohne die Gefahr negativer Konsequenzen kommunizieren und modifizieren zu können und gleichzeitig die Bedürfnisse von Bezugsgruppen besser zu verstehen, bedeutet einen erheblichen Informationsgewinn. Auch auf wirtschaftlicher Ebene wird

---

<sup>407</sup> Vgl. Clarke/Holt, 2010, S. 324.

<sup>408</sup> Vgl. ebenda, S. 324.

<sup>409</sup> Vgl. Bryant, 2009, S. 506.

<sup>410</sup> Vgl. Clarke/Holt, 2010, S. 324 f.; im englischen Original bezeichnet als: Relish debate, possibility to experiment, dialogue without pressure to conform, sharing of creative knowledge.

<sup>411</sup> Vgl. ebenda, 2010, S. 324.

experimentiert, denn beide Seiten können sich gleichermaßen an den Modifikationen von Ideen beteiligen. Clarke und Holt sehen gerade in dieser Form des Dialogs eine Quelle zukünftiger Wertschöpfung.<sup>412</sup> Im Vokabular Schumpeters kann davon gesprochen werden, dass Public Challenge ein Ausprobieren neuer Kombinationen darstellt, ohne sich gleich auf eine Variante festlegen zu müssen.<sup>413</sup> Dabei werden Entrepreneurs zunächst im kleinen Kreis mit bereits bekannten Gesprächspartnern diskutieren und experimentieren. Familie, Freunde und Kollegen sind die ersten Ansprechpartner. Je konkreter die Umsetzung einer neuen Idee wird, desto weiter muss der Kreis der Gesprächspartner gefasst werden.<sup>414</sup> Hierzu zählen auch Gespräche mit Investoren oder anderen Unbekannten. Während dieser Entwicklung ändert sich die Dynamik der Unterhaltung. Je fortgeschrittener der Gründungsprozess ist, desto präziser sind die Vorstellungen des Entrepreneurs. Die Freude am Experimentieren wird möglicherweise durch die Notwendigkeit des Überzeugens in den Hintergrund gedrängt, und auch das Feedback kann kritischer ausfallen. Die Anwendung der Bestandteile von Public Challenge ist im Gründungsprozess also dynamisch, die Wichtigkeit des Gesamtkonstrukts für ethisches Verhalten jedoch gleichbleibend. Die Bereitschaft, sich der öffentlichen Meinung auszusetzen, über sie zu reflektieren und sie anschließend in irgendeiner Form zu berücksichtigen, bleibt charakteristisch.

Die Vorstellung, dass Entrepreneurs Freude am Diskutieren und Experimentieren entwickeln, ist nicht neu und wurde aus verschiedenen Blickwinkeln untersucht. Baker et al. bringen Experimentierfreudigkeit mit Ressourcenbeschaffung in Verbindung.<sup>415</sup> Sie beschreiben Konversationen mit potenziellen Investoren, bei denen Entrepreneurs verschiedene Interpretationen ihrer Geschäftsidee kommunizieren und die Umsetzung anschließend an die erfolgreichste Version anlegen. Die experimentelle Auslegung des Vergangenen und die Reaktion der Bezugsgruppen auf unterschiedliche Sollzustände erlauben es dem Entrepreneur, eine genauere Vision der eigenen Zukunft zu erlangen. Aus Sicht der Unternehmerpersönlichkeit werden diese Vorlieben insbesondere mit der Charaktereigenschaft Ambiguitätstoleranz in Verbindung gebracht. Die Ausprägung dieses Merkmals beschreibt, wie gut ein Individuum mit „mehrdeutigen, komplexen und intransparenten Situationen“ umgehen kann.<sup>416</sup> Eine starke Ambiguitätstoleranz lässt Menschen solche Situationen als motivierend und reizvoll empfinden. Eine geringe

---

<sup>412</sup> Vgl. Clarke/Holt, 2010, S. 324.

<sup>413</sup> Vgl. Schumpeter, 1987, S. 100 f.

<sup>414</sup> Vgl. Cornelissen/Clarke, 2010, S. 548.

<sup>415</sup> Vgl. Baker et al., 2003, S. 263.

<sup>416</sup> Braukmann et al., 2008, S. 14.

Ausprägung führt hingegen zu Gefühlen wie Angst und Stress. Braukmann schreibt über diesen Zusammenhang:

„Die Ambiguitätstoleranz assoziiert im Gegensatz zu starker Normgebundenheit eine gewisse Experimentierfreudigkeit und steht damit auch im engen Zusammenhang mit Kreativität.“<sup>417</sup>

Fallgatter findet darüber hinaus empirische Belege dafür, dass erfolgreiche Unternehmer in der Tat ein überdurchschnittlich hohes Maß an Ambiguitätstoleranz besitzen.<sup>418</sup>

Ein weiteres Merkmal von Public Challenge ist der Dialog ohne Druck zur Übereinstimmung. Clarke und Holt weisen darauf hin, dass eine große Bezugsgruppe auch heterogene Erwartungen, Interessen und Ansprüche mit sich bringt.<sup>419</sup> Trotz aller Freude am Debattieren ist es offensichtlich, dass Entrepreneur und Stakeholder regelmäßig unterschiedliche Ansichten vertreten. Die Autoren finden Hinweise darauf, dass die befragten Entrepreneurs zwar häufig bemüht sind, ein Einvernehmen mit ihren Gesprächspartnern zu erreichen, dies aber nicht immer möglich oder notwendig ist. Vielmehr scheint es, dass in vielen Gesprächssituationen der Ausgang der Unterhaltung eher zweitrangig ist. Das Ziel von Public Challenge ist nicht, eine möglichst große Übereinstimmung zu erzielen oder effektiv zu überreden. Der Wert liegt im Prozess und nicht im erzielten Resultat. Betont man das Interesse an unterschiedlichen Meinungen, also den Begriff Challenge in Public Challenge, kann dies sogar von Vorteil sein. Zudem bedarf die folgende Reflexion des Entrepreneurs Abstand und Zeit. Insofern ist die Möglichkeit, einen Dialog ohne Druck zur Übereinkunft führen zu können, hilfreich. Auch dieses Verhalten scheint einer gewissen Dynamik zu unterliegen. Cornelissen und Clarke weisen darauf hin, dass gerade in der Anfangsphase einer Unternehmung Entrepreneurs nach Feedback suchen, ohne sich öffentlich zu einer Entscheidung bekennen zu müssen.<sup>420</sup> Andererseits werden im späteren Verlauf Stakeholdergespräche gezielt geführt, um das Gegenüber von der eigenen Sache zu überzeugen. Es scheint, als sei die konkrete Ausgestaltung von Public Challenge situativ unterschiedlich, wobei der Entrepreneur natürlich auch in letzterem Fall wichtige Erkenntnisse gewinnen kann. Resick et al. befragen 185 Manager bezüglich ihres Verständnisses von moralischem Verhalten. Ein vorherrschendes Thema, welches Manager als ethisch auszeichnet, ist

---

<sup>417</sup> Ebenda.

<sup>418</sup> Fallgatter, 2007, S. 199.

<sup>419</sup> Vgl. Clarke/Holt, 2010, S. 325.

<sup>420</sup> Vgl. Cornelissen/Clarke, 2010, S. 548.

Offenheit gegenüber unterschiedlichen Meinungen und Diversität.<sup>421</sup> Für die Autoren beinhaltet dies auch die Fähigkeit zur Kommunikation und zu aktivem Zuhören. Dieses Ergebnis können Eisenbeiß und Brodbeck in einer ähnlichen Studie bestätigen. Eine Befragung von 36 hochrangigen Managern zeigt, dass die Fähigkeit zu Offenheit und Toleranz als moralisch gewürdigt wird.<sup>422</sup>

Während der Schwerpunkt bisher auf dem Feedback lag, welches der Entrepreneur von seinen Gesprächspartnern erhält, betrachten Clarke und Holt zum Abschluss der Diskussion von Public Challenge auch die andere Seite. Was bringt der Entrepreneur in die Konversation ein? In erster Linie teilt er kreatives Wissen. Er gibt einen definitiven Teil von sich preis, indem er von einer vielleicht unausgereiften, aber doch einzigartigen Idee berichtet und andere daran teilhaben lässt. Clarke und Holt beschreiben, dass dies keineswegs gezwungenermaßen geschieht, sondern anhand der selbst auferlegten Überzeugung, dass jedes Teilen kreativen Wissens lohnenswert ist.<sup>423</sup> Ähnlich, wie offene Verhaltensstandards die Instrumentalisierung von Social Performance einschränken, erinnert das Teilen von kreativem Wissen an den ethischen Wert von Public Challenge. Dieser besteht nicht in herbeigeführter oder zufälliger Übereinkunft, sondern in einem ausgeglichenen Geben und Nehmen. Erst durch das Teilen seiner Ideen fordert der Entrepreneur bestehende Wertevereinbarungen heraus und gewinnt einen Eindruck von möglichen Reaktionen seiner Bezugsgruppe. Auch wenn Differenzen bestehen bleiben oder die Ideen zurückgewiesen werden, bleibt der lohnwerte Charakter des Verhaltens erhalten. Wie bei allen Dingen, die um ihrer selbst willen getan werden, ist es auch in diesem Fall nicht einfach, das Lohnwerte am Teilen von Informationen präzise zu benennen. Einen nachvollziehbaren Ansatz bieten Cornelissen und Clarke im Zusammenhang mit dem Sensemaking.<sup>424</sup> Entrepreneurs machen durch die Verwendung von Analogien und Metaphern neue Ideen greifbar und verständlich. Sie versuchen gleichzeitig, durch die Gründung eines Unternehmens einen Sollzustand herbeizuführen und diese Vision durch das Vokabular des Istzustands zu artikulieren. So betrachtet begeben sich beide Parteien im Gespräch auf unsicheres Terrain. Der Entrepreneur passt seine Sprache an die Wertvorstellungen seines Gegenübers an. Ebendieser trifft auf bekanntes Vokabular, ist jedoch inhaltlich herausgefordert. An dieser Stelle verschwimmen die Grenzen zwischen Ist- und Sollzustand oder Sinnstiftung für andere

---

<sup>421</sup> Vgl. Resick et al., 2011, S. 441 f.

<sup>422</sup> Vgl. Eisenbeiß/Brodbeck, 2014, S. 9.

<sup>423</sup> Vgl. Clarke/Holt, 2010, S. 324 f.

<sup>424</sup> Vgl. Cornelissen/Clarke, 2010, S. 542 f.

und Sinnstiftung für sich selbst.<sup>425</sup> Das Ergebnis ist ein improvisierter Prozess, in dem der Entrepreneur durch die Notwendigkeit des Artikulierens seiner Ideen ebendiese hinterfragt.

Zusammenfassend entsteht Public Challenge aus verschiedenen Motivationen, die Demè nec Melé in seinen Überlegungen zu ethischem Netzwerken treffend beschreibt.<sup>426</sup> Seine Studie identifiziert drei Arten des Netzwerkens. Utilitaristische Netzwerke sind darauf ausgelegt, ihren Mitgliedern Vorteile zu verschaffen. Diese können wirtschaftlicher, aber auch sozialer Art sein. Dazu gehören neue Kontakte zu Kunden oder Investoren, ein Berufswechsel oder auch die Verbesserung der öffentlichen Meinung. Utilitaristische Netzwerke können trotz dieser Instrumentalisierung ethischer Natur sein, wenn sich alle Beteiligten über die Natur des Netzwerks im Klaren sind und keine falschen Informationen gestreut werden. Diese Art des Networkings zeigt Parallelen zu den zweckmäßigen Aspekten von Social Performance und Public Challenge. Die zweite Art von Netzwerken ist emotionaler Natur. Die Motivation entsteht aus einer positiven Einstellung gegenüber dem Austausch mit anderen. Eine Verbindung zu Reflective Judgement besteht in Punkten wie der freundschaftlichen Beziehung zu Stakeholdern (Social Performance) und der Freude am Debattieren (Public Challenge). Die dritte Art von Netzwerken bezeichnet Melé als „virtuous“, also tugendhaft.<sup>427</sup> Ihre Mitglieder nehmen Teil, um die Bedürfnisse anderer zu befriedigen oder einen positiven Beitrag zu einem guten Zweck zu leisten. Hier besteht eine Verbindung zu selbst auferlegten, offenen Verhaltensstandards (Social Performance) und dem Teilen kreativen Wissens (Public Challenge).

Dyer et al. vergleichen, wie Manager und Entrepreneurs Informationen beschaffen.<sup>428</sup> Die Autoren identifizieren vier Verhaltensweisen, die als Alleinstellungsmerkmale innovativer Entrepreneurs hervorgehoben werden. Diese sind das Fragen, Beobachten, Experimentieren und Vernetzen. Die Autoren argumentieren, dass die Wahrnehmung und Erschaffung innovativer Geschäftsideen signifikant von diesen Verhaltensweisen abhängen und sie Entrepreneurs dazu bewegen, den Status quo zu hinterfragen. Auch hier lassen sich Parallelen zu Public Challenge beobachten. Das Bemerkenswerte an Reflective Judgement ist der Versuch, alle Aspekte des Networkings und des Herausforderns zu verbinden.

---

<sup>425</sup> Vgl. ebenda, S. 542.

<sup>426</sup> Vgl. Melé, 2009, S. 487.

<sup>427</sup> Ebenda.

<sup>428</sup> Vgl. Dyer et al., 2008, S. 317.

### 2.5.3.4 Personal Autonomy

Die abschließende Dimension von Reflective Judgement bezeichnen Clarke und Holt als Personal Autonomy und beschreiben damit die Überzeugung des Entrepreneurs, die Entscheidung über den Sinn ihrer Ideen in den eigenen Händen zu halten.<sup>429</sup> Sie sind es, die letztendlich Nutzen und Rechtschaffenheit bewerten und entsprechend über die Umsetzung bestimmen. Zu Beginn ist diese Entscheidungshoheit zum Teil einem Mangel an Gesprächspartnern und Teilhabern geschuldet, die ihren Einfluss ausüben. Doch auch im fortschreitenden Zeitverlauf bewahren sie ihre Autonomie. Sie ist ein Bestandteil der moralischen Identität des Unternehmers. McVea beschreibt Differenzen in der Entscheidungsfreiheit als den Unterschied zwischen einem vollkommen integrierten Individuum, das eigenständige Entscheidungen trifft, und einer losgelösten Fachkraft, die lediglich eine Aufgabe erfüllt.<sup>430</sup>

Der Wunsch nach Unabhängigkeit ist ein häufig nachgewiesenes Motiv von Entrepreneurs.<sup>431</sup> Die Gründung eines Unternehmens bietet offensichtlich die besten Aussichten, dieser Motivation gerecht zu werden. Clarke und Holt sehen anhand der geführten Interviews den Wunsch, die Entwicklung und Umsetzung von Innovationen zu kontrollieren, als wichtigen Auslöser für Autonomiestreben.<sup>432</sup> Damit einher geht auch eine Neigung, sich gegenüber von anderen auferlegten Ideen und Verhaltensregeln zu widersetzen. Gerade darin sehen die Autoren den ethischen Aspekt von Personal Autonomy.<sup>433</sup> Im Gegensatz zu Harmeling et al., die Ethik in der zufälligen Übereinstimmung von privaten und öffentlichen Interessen sehen, argumentieren Clarke und Holt, ethisches Verhalten bestehe insbesondere darin, öffentliche Interessen nicht bedingungslos zu adaptieren, sondern zu hinterfragen.<sup>434</sup> Insofern ist der Wunsch nach Autonomie auch eine logische Konsequenz, wenn der Status quo als unbefriedigend, frustrierend oder einschränkend wahrgenommen wird. Diese Gefühle wurden wiederum in Kapitel 2.5.3.3 als hinreichende Bedingung für Reflective Judgement identifiziert.

Widerstandsfähigkeit gegenüber sozialem Druck wird auch von Bryant in Verbindung mit ethischem Verhalten gesetzt. Im Zentrum der Betrachtung steht dabei der Begriff der Selbstwirksamkeit, der auf Albert Bandura zurückgeht. Selbstwirksamkeit beschreibt die Erwartung eines Menschen, anhand seiner Fähigkeiten eine Handlung erfolgreich

---

<sup>429</sup> Vgl. Clarke/Holt, 2010, S. 325.

<sup>430</sup> Vgl. McVea, 2009, S. 495.

<sup>431</sup> Vgl. van Gelderen/Jansen, 2006; Estay et al., 2013.

<sup>432</sup> Vgl. Clarke/Holt, 2010, S. 326.

<sup>433</sup> Vgl. ebenda.

<sup>434</sup> Vgl. Clarke/Holt, 2010.

durchführen oder ein Ergebnis herbeiführen zu können.<sup>435</sup> An gleicher Stelle sieht Bryant eine Verbindung von Selbstwirksamkeit und moralischer Identität eines Individuums.<sup>436</sup> Diese Verbindung unterstreicht die Notwendigkeit von unternehmerischem Selbstvertrauen für autonomes Verhalten. Hohe Selbstwirksamkeit lässt Menschen sogenannte Moral Agents werden, die ihre eigenen Werte offen gegenüber anderen bewerben und damit gesellschaftlichen Wandel fördern können.<sup>437</sup> Am anderen Ende der Skala begünstigt eine geringe Selbstwirksamkeit den Wunsch, sozialem Druck nachzugeben und die eigenen moralischen Überzeugungen gesellschaftlichen Normen unterzuordnen.

Clarke und Holt finden Hinweise darauf, dass Entrepreneurs ein ausdifferenziertes Verständnis von Autonomie entwickeln, bei dem keinesfalls die Erfüllung eigener Interessen auf Kosten der Gesellschaft beabsichtigt wird.<sup>438</sup> Wie schon bei Social Performance und Public Challenge schließen die Autoren mit einem Instrumentalisierungsverbot. Die Entscheidungshoheit des Entrepreneurs erschließt sich nicht aus dem Wunsch nach Macht oder der Ablehnung jeglichen Korrektivs. Sie sollte ihm vielmehr zugestanden werden, da er ob seiner Vision gegenüber der Gesellschaft einen Wissensvorsprung besitzt und infolge von Social Performance und Public Challenge die Auswirkungen dieser Vision besser beurteilen kann als jeder andere. Ein reflektierendes Urteil ist in der Lage, persönliche Autonomie und gesellschaftliche Interessen in sich zu vereinen. Selbst falls der Entrepreneur sich entschließt, eine Idee entgegen allen Widerständen umzusetzen, kann von einer ethischen Entscheidung gesprochen werden, wenn er bestehende und potenzielle Einwände in seine Entscheidungsfindung hat einfließen lassen und sich an selbst auferlegte Verhaltensstandards hält. Ein weiteres Element dieser Ethik ist die Bereitschaft des Unternehmers, sich unentwegt dem gesellschaftlichen Feedback zu stellen und sich herausfordern zu lassen. Für Clarke und Holt ist der Entrepreneur ein in sein Umfeld integriertes Wesen, das ein Gefühl der Verantwortung gegenüber Geschäftspartnern und der Gesellschaft im Allgemeinen in sich trägt.<sup>439</sup> Es bleibt schwierig, dieses Gefühl der Verantwortung präzise zu definieren, auch mag es bei jedem andersartig ausgestaltet sein. Ein gemeinsamer Nenner ist die Bereitschaft,

---

<sup>435</sup> Vgl. Bryant, 2009, S. 508; Bandura, 1998.

<sup>436</sup> Weitere Ausführungen zum Begriff moralische Identität finden sich bei McVea, 2009, S. 495 f.

<sup>437</sup> Vgl. ebenda.

<sup>438</sup> Vgl. Clarke/Holt, 2010, S. 326.

<sup>439</sup> Vgl. Clarke/Holt, 2010, S. 328.

Reflective Judgement nicht nur auszuüben, sondern auch ein Umfeld zu schaffen, in dem es jedem anderen möglich ist, selbiges zu tun.

## 2.6 Beantwortung der ersten Fragestellung und Entwicklung einer übergeordneten Hypothese

Die zu Beginn der Arbeit formulierte Fragestellung „*Welchen ethischen Dilemmata sehen sich Entrepreneurs ausgesetzt und wie lösen sie diese?*“ kann nach Abschluss der theoretischen Betrachtung des Themengebiets beantwortet werden.

Im Bereich der möglichen Dilemmata-Situationen im Entrepreneurship wurden verschiedene Beiträge vorgestellt und dabei der Forschung von Volkmann und Berg der höchste praktische Nutzen zugesprochen.<sup>440</sup> Die Autoren identifizieren fünf Dilemmata. Während Greater Good Dilemma, Lifestyle Dilemma, Time-Horizon Dilemma und Intercultural Dilemma alle Führungskräfte betreffen können, hat sich insbesondere das Social Legitimacy Dilemma als im höchsten Maße relevant für den Kontext des Entrepreneurships herausgestellt. Dabei sind zwei Wirkungsrichtungen möglich. Die möglichen negativen Auswirkungen einer Geschäftsidee auf die Gesellschaft wurden unter dem Begriff Social Harm zusammengefasst. In entgegengesetzter Richtung beschreibt Social Repression eine mögliche negative und zurückweisende Reaktion der Gesellschaft gegenüber dem Entrepreneur.

Die anschließend vorgestellten Ansätze von Harmeling et al. sowie Clarke und Holt versuchen, auf theoretischer Ebene eine Erklärung dafür zu finden, warum manche Geschäftsideen von der Gesellschaft akzeptiert und andere wiederum abgelehnt werden.<sup>441</sup> Ein direkter Vergleich zeigt die argumentative Überlegenheit des von Clarke und Holt entwickelten Reflective-Judgement-Ansatzes auf. Durch die Anwendung der Konstrukte Social Performance, Public Challenge und Personal Autonomy können Entrepreneurs den Balanceakt zwischen der Umsetzung innovativer Ideen und notwendiger gesellschaftlicher Konformität bewältigen.

Entsprechend entwickeln Kapitel 3 und 4 die übergeordnete Hypothese, dass eine Verbindung zwischen der Lösung des Social Legitimacy Dilemma und Reflective Judgement besteht. Reflective Judgement im Entrepreneurship äußert sich durch das Bewusstsein über die Wichtigkeit zwischenmenschlicher Beziehungen (Social Performance), die kontinuierliche Diskussion und das Herausfordern existierender Werte (Public

---

<sup>440</sup> Vgl. Kapitel 2.3.2 sowie Volkmann/Berg, 2012.

<sup>441</sup> Vgl. Kapitel 2.4 und 2.5; Harmeling et al., 2009; Clarke/Holt, 2010.



Challenge) und durch das Beibehalten persönlicher Autonomie bei der Beurteilung des Wertes einer Idee (Personal Autonomy). Die Forschungsfrage für diese Abschnitte lautet:

*Wie kann unser Verständnis von Reflective Judgement mittels qualitativer und quantitativer Methoden verbessert und erweitert werden?*

## 3 Eine empirische Untersuchung der Lösung ethischer Dilemmata im Entrepreneurship mittels Reflective Judgement

Die empirische Analyse zielt darauf ab, das Verständnis von Reflective Judgement zu festigen und zu erweitern. Dabei wird in Kapitel 3.1 zunächst eine qualitative Untersuchung durchgeführt, die sich methodisch am Vorgehen von Clarke und Holt orientiert.<sup>442</sup> Anschließend wird ab Kapitel 3.2 das Themengebiet erstmals quantitativ erforschbar gemacht.

### 3.1 Qualitative Untersuchung der Lösung ethischer Dilemmata im Entrepreneurship durch Reflective Judgement

#### 3.1.1 Ziel und Methodik der qualitativen Untersuchung

Wie in Kapitel 2.5 angedeutet, ist Reflective Judgement ein neues und weitestgehend unerprobtes Forschungsgebiet. Von Clarke und Holt 2010 entworfen, wurde das Modell seitdem weder nennenswert theoretisch weiterentwickelt noch empirisch belegt. Anders gesagt, es wurde noch nicht ausreichend vom Philosophischen in die Wirtschaftswissenschaft überführt. Seine Faszination bezieht Reflective Judgement hauptsächlich aus einer überzeugenden Argumentation. Darüber hinaus bietet die Studie eine qualitative Untersuchung bestehend aus narrativen Interviews mit zwölf Entrepreneurs. Zweck der Untersuchung ist in erster Linie die Hypothesenbildung.

Clarke und Holt verwenden hierzu einen erzählerischen Ansatz.<sup>443</sup> Sie fordern ihre Interviewpartner dazu auf, über signifikante Momente ihrer Gründungsgeschichte zu reflektieren, und lenken das Gespräch durch Folge- und Detailfragen. Der erzählerische Ansatz hat den Vorteil, dass der Einfluss des Interviewers minimiert und dadurch die Objektivität der Untersuchung erhöht wird.<sup>444</sup> Anstelle von vorbereiteten Fragen kommuniziert der Interviewer eine Erzählaufforderung. Das Gespräch lenkt er indirekt und lässt seinem Gegenüber die Möglichkeit, seine wahrgenommene und emotionale Erfahrung in seinen eigenen Worten auszudrücken. Zur Beobachtung von Reflective Judgement ist dieser Ansatz ideal, da Entrepreneurs ihre eigene Sprache verwenden, um die Kluft zwischen ihrer eigenen kognitiven Wahrnehmung einer Wertekombination und ihrer Bezugsgruppe zu überwinden.<sup>445</sup> Ihre linguistische Fähigkeit ermöglicht es ihnen, in ihre innere Wahrnehmung einzutauchen und die dort empfundene Realität auf eine für andere

---

<sup>442</sup> Vgl. Clarke/Holt, 2010, S. 321.

<sup>443</sup> Vgl. ebenda.

<sup>444</sup> Vgl. Herrmanns, 1995, S. 182–185; Schirmer, 2009, S. 192.

<sup>445</sup> Vgl. Clarke/Holt, 2010, S. 321.

verständliche Art zu interpretieren.<sup>446</sup> Die 50 bis 90 Minuten dauernden Interviews wurden transkribiert und anschließend mit einer Software für qualitative Forschung analysiert.<sup>447</sup> Bei der Auswertung verfolgen die Autoren einen zweigeteilten Ansatz. Das Vorgehen ist im Sinne der Hypothesengenerierung induktiv, allerdings existierte bereits ein grundlegendes Verständnis von Reflective Judgement. Die Autoren suchen aktiv nach Aussagen, die im Zusammenhang mit Reflective Judgement stehen könnten, bewahren sich aber zugleich eine Offenheit gegenüber allen anderen Aussagen und den möglichen Theorien, die aus ihnen entstehen können.<sup>448</sup> Die Codierung verlief in zwei Phasen. Zunächst wurden Aussagen, die möglicherweise in Verbindung zu Reflective Judgement stehen, identifiziert und kategorisiert. In der zweiten Phase wurde nach Verbindungen und Gemeinsamkeiten der Kategorien gesucht. Gleichzeitig wurde ihre Anzahl reduziert. Es liegt somit eine Kombination aus Top-down- und Bottom-up-Strategien vor.<sup>449</sup> Das Ergebnis sind die Konstrukte Social Performance, Public Challenge und Personal Autonomy.

In dem Bestreben, ein besseres Verständnis von Reflective Judgement zu erlangen, wurde für diese Arbeit die Methodik von Clarke und Holt adaptiert. Dies bietet sich insbesondere deshalb an, da sich die Ausgangsbedingungen nur geringfügig verändert haben. Zwar ist das Konzept Reflective Judgement zu diesem Zeitpunkt genauer definiert als zu Beginn der Auswertung von Clarke und Holt. Dennoch scheint es aufgrund der kleinen Stichprobengröße der Ursprungsstudie wahrscheinlich, dass das Konzept noch nicht erschöpfend beschrieben wurde. Das aktuelle Verständnis passt weiterhin zu dem von Clarke und Holt beschriebenen Suchen nach dem „Überindividuell-Gemeinsamen“.<sup>450</sup> Zunächst werden Aussagen gesucht, die im Zusammenhang zu Reflective Judgement stehen. Entsprechende Abschnitte werden textnah titulierte und mit einem oder mehreren Codes versehen. Phase zwei reduziert die Aussagen auf gemeinsame Kategorien, wobei die bestehende Konfiguration der Ausgangsstudie kritisch hinterfragt und erweitert wird. Hier orientiert sich das Vorgehen an Mayrings Methodik zur Materialreduzierung und induktiver Kategorienbildung.<sup>451</sup> Darüber hinaus wurden die Erzählungen hinsichtlich

---

<sup>446</sup> Vgl. Polkinghorn, 1988, S. 29 f.; Aldrich/Fiol, 1994, S. 649 ff.

<sup>447</sup> Vgl. Clarke/Holt, 2010, S. 321.

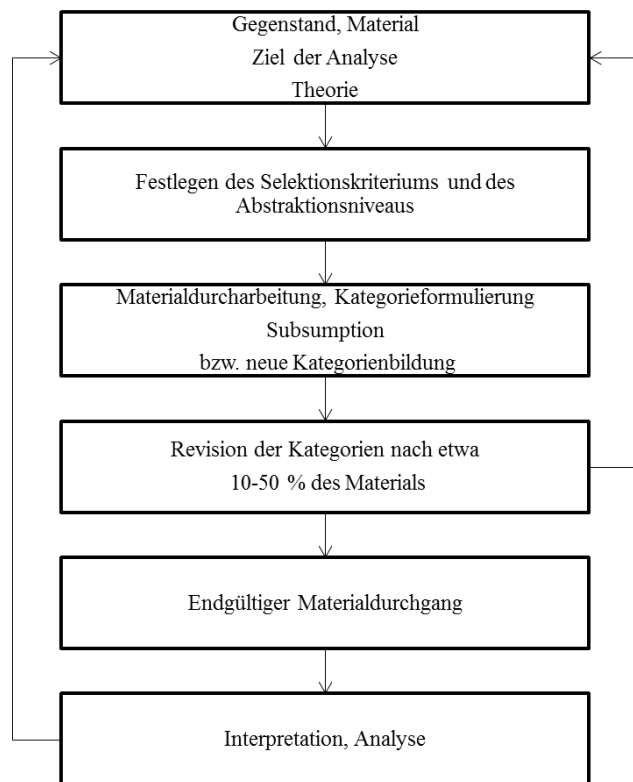
<sup>448</sup> Vgl. ebenda, in Anlehnung an Langley, 1999.

<sup>449</sup> Vgl. Bogner et al., 2014, S. 76; an dieser Stelle sei auch auf Parallelen der zweiten Phase zur Grounded Theory hingewiesen. Vgl. Glaser/Strauss, 1998.

<sup>450</sup> Meuser/Nagel, 1991, S. 452.

<sup>451</sup> Vgl. Mayring, 2010, S. 83 f.

der fünf bekannten Arten ethischer Dilemmata untersucht, was eine Erweiterung der Ausgangsstudie darstellt.



**Abbildung 5: Prozessmodell induktiver Kategorienbildung; Mayring (2010), S. 84**

Tabelle 4 stellt die Stichproben der qualitativen Studien gegenüber. Insgesamt wurden Gespräche mit zehn Entrepreneurs geführt. Neun sind in Nordrhein-Westfalen ansässig, ein Unternehmen in Baden-Württemberg. Insgesamt sind die Unternehmen in sechs Branchen tätig, wobei professionelle Dienstleistungen sich auf die Bereiche Betreuung und Pflege (2), Werbung (1), Lifestyle (1) und Gastronomie (1) erstrecken. Alle jungen Unternehmen haben weniger als 65 Mitarbeiter, wobei acht über weniger als 15 Mitarbeiter verfügen. Die Gespräche dauerten 45 bis 120 Minuten und wurden vorzugsweise persönlich, auf Wunsch des Entrepreneurs aber auch telefonisch geführt. Dies war bei fünf Interviews der Fall.

<b>Studie</b>	<b>Clarke und Holt (2010)</b>	<b>Loonus (2015)</b>
<b>Anzahl Interviews</b>	12	10
<b>Herkunft</b>	Nordwest-England	Nordrhein-Westfalen, Baden-Württemberg
<b>Industrien</b>	Einzelhandel Professionelle Dienstleistungen Herstellendes Gewerbe Kunst und Handwerk Trainingsorganisationen Softwareentwicklung	Einzelhandel Professionelle Dienstleistungen Getränkeherstellung Elektronikhandel Internetportale Kommunikationsanlagen
<b>Mitarbeiter</b>	< 50, größtenteils < 10	< 65, größtenteils < 15
<b>Umsatz</b>	< 250.000 GBP	< 4.000.000 €
<b>Dauer</b>	50–90 Minuten	45–120 Minuten

**Tabelle 4: Vergleich der Interview-Stichproben; eigene Darstellung in Anlehnung an Clarke et al. (2010), S. 321**

Der Gesprächsablauf kann in vier Phasen unterteilt werden.<sup>452</sup> Die Kennenlernphase besteht aus der gegenseitigen Vorstellung. Darüber hinaus wurde das Thema der Arbeit kurz umrissen. Erklärungen beschränkten sich auf den Wunsch, die Vereinbarkeit von neuen Geschäftsideen und gesellschaftlichen Werten besser verstehen zu wollen. Reflective Judgement wurde erst im Anschluss an das Interview genannt und beschrieben.<sup>453</sup> Dieser Phase ist besondere Bedeutung beizumessen, da bereits hier eine freundschaftliche und vertrauensvolle Gesprächsatmosphäre geschaffen werden soll. Gerade im erzählerischen Ansatz ist der Interviewer auf die Offenheit und das Vertrauen des Gesprächspartners angewiesen. Die Qualität der Auswertung hängt entscheidend von der Bereitschaft des Gesprächspartners ab, emotionale Erfahrungen zu verbalisieren. In der Hoffnung, auch Informationen zu persönlichen Themen zu erhalten, beispielsweise das Lifestyle Dilemma oder Erfahrungen mit gesellschaftlicher Zurückweisung, wurde auf diese Phase mehr Zeit verwendet, als dies bei strukturierten Experteninterviews der Fall ist.<sup>454</sup> Zum Abschluss der Kennenlernphase wurde die Erlaubnis der Interviewperson eingeholt, das Gespräch aufzuzeichnen. Entsprechend existieren von dieser Phase keine Transkripte, wodurch jedoch keine relevanten Inhalte verloren gegangen sind. Darüber hinaus wurde den Interviewpersonen vollständige Anonymität zugesichert.

Die zweite Phase beginnt mit der Erzählaufforderung, bei welcher die Teilnehmer gebeten wurden, beginnend mit dem Ursprung der Gründungsidee von den wichtigsten

<sup>452</sup> In Anlehnung an Schirmer, 2009, S. 187; Bogner et al., 2014, S. 60 f.

<sup>453</sup> Vgl. Bogner et al., 2014, S. 60.

<sup>454</sup> Vgl. Schirmer, 2009, S. 187 ff.

Erlebnissen ihrer Gründungsgeschichte zu berichten. Bogner et al. sprechen in diesem Zusammenhang auch von erzählungsgenerierenden Fragen.<sup>455</sup> Sie dienen dazu, das Gespräch einerseits in die richtige Richtung zu lenken. Andererseits sollen sie unspezifisch genug sein, um die Interviewperson nicht einzuschränken. Die folgenden Monologe der Entrepreneurs dauerten zwischen fünf und 18 Minuten.

In Phase drei beginnt der Interviewer das Gespräch inhaltlich zu lenken, den Raum aber möglichst der Interviewperson zu überlassen, aber „an passenden, unklaren oder interessanten Stellen“ nachzuhaken.<sup>456</sup> In der letzten Phase wurden gezielt Fragen gestellt, falls wichtige Themen bisher noch keine Erwähnung gefunden hatten. Dabei wurde besonderer Wert darauf gelegt, sogenannte „belastende Fragen“ zu vermeiden und stattdessen eine „demonstrative Vagheit“ an den Tag zu legen.<sup>457</sup> Zum Abschluss jedes Interviews wurde dem Befragten die Möglichkeit zu einer Stellungnahme gegeben. Diese Gesprächsaufforderung nach dem Prinzip „Möchten Sie zum Abschluss noch etwas sagen?“ wurde bewusst offen gehalten, um Themen zu erkennen, welche die Interviewperson mit der Forschungsfrage verbindet.

Neben den beschriebenen Vorteilen narrativer Interviews für die Hypothesengenerierung hat dieser Ansatz auch Grenzen. Die Auswahl der wichtigsten Ereignisse wird dem Erzähler überlassen. Was für einen Entrepreneur wichtig ist, kann in Abhängigkeit von der persönlichen Wahrnehmung für andere nebensächlich sein. Entsprechend kann nicht garantiert werden, dass tatsächlich alle Ereignisse besprochen wurden, die im Rahmen dieser Arbeit für wichtig erachtet werden könnten.<sup>458</sup> Sowohl Schirmer als auch Bogner et al. weisen auf den Unterschied zwischen Geschichte und erzählter Geschichte hin.<sup>459</sup> Ein narratives Interview ist keine exakte Beschreibung historischer Ereignisse, sondern eine subjektive Schilderung. Dies kann von Nachteil sein, erscheint im Kontext von Reflective Judgement allerdings nicht hinderlich, da gerade diese persönliche Erfahrung im Zentrum des Interesses steht. Zudem bestehen keine Anreize, die Wahrheit zu verfälschen, da den Interviewpartnern in Phase zwei genügend Raum gegeben wurde, die Themen des Gesprächs weitestgehend selbstständig zu definieren. Um Einflüsse durch die subjektive Wahrnehmung des Forschers zu minimieren, wurde die Codierung der Interviews von einer zweiten fachkundigen Person wiederholt. Dabei wurde eine

---

<sup>455</sup> Vgl. Bogner et al., 2014, S. 62.

<sup>456</sup> Schirmer, 2009, S. 187 ff.

<sup>457</sup> Ebenda, S. 189.

<sup>458</sup> Vgl. ebenda, S. 192; Bogner et al., 2014, S. 75.

<sup>459</sup> Schirmer, 2009, S. 192 ff.; Bogner et al., 2014, S. 75.

Übereinstimmung von 87 % erzielt. Die Intercoder-Reliabilität liegt über dem von Kassirjian vorgeschlagenen Minimum von 85 %.<sup>460</sup>

Die Verschriftlichung der Interviewphasen zwei bis vier wurde in Anlehnung an Bogner et al. vorgenommen und erfolgte nach dem Maßstab „so detailliert wie nötig (nicht: wie möglich)“.<sup>461</sup> Pausen, Lachen oder hörbare Laute wurden nur transkribiert, wenn sie einen Beitrag zur Interpretation der Situation leisten. Darüber hinaus wurden grammatikalisch inkorrekte Sätze oder Dialektsprache geglättet, ohne Sinn und Wortlaut zu verändern. Insgesamt wurden 80 Seiten relevantes Interviewmaterial ausgewertet.

### 3.1.2 Analyse

#### 3.1.2.1 Überblick über das Datenmaterial

Tabelle 5 gibt einen Überblick über die in den Interviews gefundenen Themen. Insgesamt wurden 30 wiederkehrende Themen identifiziert, die fünf Familien zugeordnet wurden. Diese Themen werden im Folgenden auch als Codes bezeichnet. Gruppen von Codes, die demselben Überbegriff zugeordnet wurden, werden Familien genannt. Die ersten vier Familien greifen dabei die Themen auf, die in Kapitel 2.3.3 und Kapitel 2.5.3 betrachtet wurden. Die Familie „Neue Codes“ umfasst alle wiederkehrenden Themen, die nicht in den Studien von Volkmann und Berg sowie Clarke und Holt enthalten sind.<sup>462</sup> Insgesamt wurden 298 Aussagen der Interviewpartner codiert, 133 davon entfallen auf neue Codes.

Im Bereich Dilemmata fällt zunächst eine deutliche zahlenmäßige Überlegenheit des Social Legitimacy Dilemma auf. Dies ist auch den Folgefragen des Interviewers geschuldet, die insbesondere bei Themen gestellt wurden, die im Zusammenhang zu Reflective Judgement und damit indirekt auch zu diesem Dilemma stehen. Die Hälfte der Interviewpersonen kam auf das Lifestyle Dilemma zu sprechen. Greater Good Dilemma und Time-Horizon Dilemma spielten in den Erzählungen der Unternehmer eine untergeordnete Rolle.

---

<sup>460</sup> Vgl. Kassirjian, 1977.

<sup>461</sup> Bogner et al., 2014, S. 42.

<sup>462</sup> Vgl. Volkmann/Berg, 2012; Clarke/Holt, 2010.

Familie	Code	Häufigkeit der Nennung	Interview Nr.											
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
<b>Dilemmata</b>		<b>41</b>	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Davon	Greater Good Dilemma	4		✓				✓						
	Lifestyle Dilemma	8		✓			✓	✓					✓	
	Time-Horizon Dilemma	1	✓											
	Intercultural Dilemma	1												✓
	Social Legitimacy Dilemma	27	✓	✓	✓	✓	✓			✓	✓	✓	✓	✓
<b>Social Performance</b>		<b>68</b>	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Davon	Reputation	27	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓			
	Freundschaft und Gefallen	13	✓	✓	✓				✓	✓				✓
	Scene Setting	9	✓					✓	✓	✓			✓	✓
	Selbst auferlegte Verhaltensstandards	19	✓	✓		✓			✓	✓	✓	✓	✓	✓
<b>Public Challenge</b>		<b>26</b>		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Davon	Freude am Diskutieren	5		✓				✓	✓		✓			✓
	Möglichkeit zum Experimentieren	9		✓		✓			✓	✓				✓
	Dialog ohne Druck zur Übereinstimmung	3		✓		✓					✓			
	Teilen von kreativem Wissen	9		✓	✓	✓			✓				✓	✓
<b>Personal Autonomy</b>		<b>30</b>	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
Davon	Beurteilung von Sinn und Auswirkungen	7	✓	✓		✓				✓			✓	
	Kontrolle über Entwicklung und Umsetzung	4	✓						✓	✓				
	Widerstand gegen auferlegte Wertesysteme	11	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓			✓	
	Autonomie ≠ Egoismus	8	✓	✓		✓	✓			✓	✓			
<b>Neue Codes</b>		<b>133</b>	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Davon	Motivation zur Gründung	8		✓	✓			✓	✓	✓			✓	✓
	Ursprung Gründungsidee	15	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Unternehmenszweck/-ziel	5	✓	✓						✓			✓	
	Liability of Newness	17	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓			
	Spaß an der Arbeit	9		✓	✓				✓					
	Kritik am Status quo	8				✓	✓			✓			✓	✓
	Diskussion auf Augenhöhe	7	✓	✓		✓			✓					
	Stakeholder Participation	15		✓		✓				✓			✓	✓
	Skalierbarkeit	5				✓	✓	✓	✓	✓	✓			
	(Nicht-)Monetäre Motivation	6				✓	✓	✓						
	Wertigkeit	9							✓	✓	✓	✓		
	Umgang mit eigenen Fehlern	14		✓	✓	✓			✓		✓	✓		
	Umgang mit Rückschlägen	15		✓	✓	✓					✓	✓	✓	✓
<b>Summe</b>		<b>298</b>	<b>13</b>	<b>22</b>	<b>11</b>	<b>20</b>	<b>13</b>	<b>19</b>	<b>18</b>	<b>12</b>	<b>15</b>	<b>12</b>		

**Tabelle 5: Überblick der Interviews und Codierung; eigene Darstellung**

Im Bereich Reflective Judgement wurden Elemente von Social Performance am häufigsten genannt (68 Nennungen und 10 von 10 Interviews), aber auch Public Challenge (26 Nennungen und 9 von 10 Interviews) und Personal Autonomy (30 Nennungen und 9 von 10 Interviews) wurden beobachtet. Ebenfalls auffällig ist, dass innerhalb der Familien manche Codes zum Teil dreimal häufiger genannt wurden als andere. Der für die Verhinderung einer Instrumentalisierung zuständige vierte Code jeder Familie konnte immer am häufigsten oder zweithäufigsten gefunden werden.

Im Bereich Neue Codes sind alle wiederkehrenden Themen enthalten, die mindestens in drei Interviews genannt wurden. Sie reichen von allgemeinen Aussagen über den Ursprung der Gründungsidee bis hin zur persönlichen Reflexion. Sie sind bereits das



Ergebnis einer ersten Materialreduzierung.<sup>463</sup> Im Folgenden stellt sich insbesondere die Frage, in welcher Relation die Beobachtungen zu den bisherigen Überlegungen hinsichtlich der Kategorisierung von Reflective Judgement stehen. Diese Frage wird ab Kapitel 3.1.3 beantwortet.

### 3.1.2.2 Analyse ethischer Dilemmata im Entrepreneurship

Tabelle 5 zeigt, dass alle von Volkmann und Berg identifizierten Dilemmatotypen im Interviewmaterial gefunden wurden, jedoch das Social Legitimacy Dilemma die mit Abstand größte Häufigkeit aufweist. Dass dies nicht die Wichtigkeit der anderen Entscheidungssituationen mindert, beweist ein Blick auf Schilderungen, die dem Greater Good Dilemma zugeordnet wurden. Insbesondere Entrepreneur 2 (E2) fasst präzise zusammen, was es für ihn bedeutet, schwere Entscheidungen zu treffen, um das Überleben des Unternehmens zu sichern.

*„[...] 2010 war das beste Jahr. [...] Wir sind immer mit Zeitverzug. Wir haben im Prinzip die Verträge aus dem Vorjahr sozusagen noch fertiggestellt und dann ging es ins Nichts. [...] Und wenn die Einnahmen dann nicht mehr kommen, ist die Insolvenzfrage sehr schnell da. Also da mussten wir reagieren. Das hat in letzter Konsequenz dann dazu geführt [...] dass wir Mitarbeiter dann sukzessive abgebaut haben, um die Kosten zu reduzieren. War für mich so mit das schlechteste Erlebnis, was ich über die Jahre erlebt habe, weil ich da auch jede Menge Tränen und Leid und alles mitbekommen habe. Ich konnte es aber nicht mehr ändern, es musste letztendlich wirtschaftlich durchgeführt werden. Und das haben wir dann auch so gemacht.“ (E2)*

Folgerichtig wurde das Greater Good Dilemma insbesondere in der Nähe der neuen Codes „Umgang mit Rückschlägen“ und „Umgang mit eigenen Fehlern“ gefunden. E2 führt hinsichtlich seiner persönlichen Verantwortung aus:

*„Ich sehe mich immer als Steuermann auf einem Boot. Und dieses Boot fährt. Und das Boot darf nicht sinken. Aber es kommt schon mal ein Sturm, es kommen immer mal große Wellen. Darauf muss ich reagieren. Und jetzt gibt es eine gewisse Anzahl dessen, was ein Boot tragen kann. Je größer das Boot ist, desto mehr Menschen kann ich in dieses Boot reinnehmen. Je weniger Platz du hast, desto weniger Menschen haben Platz. Das heißt für mich, immer wenn man steuert – und dann ist man letztendlich wie ein Kapitän, auch als Geschäftsführer –, dass man sagt: Man kann das nur so gut managen. [...] Dafür ist der Geschäftsführer da. In letzter Konsequenz habe ich aber immer gesagt: Es ist ein*

---

<sup>463</sup> Vgl. Mayring, 2010, S. 83 f.

*Fehler des Managers, wenn es hier so passiert, dass man tatsächlich personell abbauen muss. Das habe ich mir persönlich angerechnet. [...] Das heißt, zur Wahrung um zum Schutze des Unternehmens musst du manchmal in die Bresche springen und auch harte Entscheidungen treffen, um das Gesamte zu retten.“ (E2)*

Eine vergleichbare Erfahrung machte E5, der aufgrund mangelhafter Zahlungsmoral eines Großkunden die Aufgabe seines Geschäftes in Erwägung zog:

*„Wenn mal jemand bei dir 100.000 € Schulden hat und du dir Sorgen machst, wie du deine Rechnungen bezahlst, dann ändert sich das. [...] Wenn ich dann zu meinen Eltern gehen muss und sagen muss, ich komme diesen Monat nicht über die Runden – und die wissen, wie viel ich arbeite, die sehen meine Zahlen [...] – dann verstehen die das nicht. Und dann ist die Überlegung, was machst du?“ (E5)*

Beide Unternehmer schlagen in den Interviews kurze Zeit später den Bogen zum Lifestyle Dilemma. Das verbindende Element ist die Überlegung, ob die oben geschilderten Rückschläge mit höherem Arbeitsaufwand ausgeglichen werden können. E5 führt diesbezüglich aus:

*„Ich fange jetzt auch spätestens um 6:30 Uhr an, aber heute wird es wieder nicht vor 10:00 Uhr werden. Gemütlich Fußball gucken wird nichts werden, weil die Spiele vorbei sind, wenn ich nach Hause komme. Ich finde das immer so lustig, wenn die Leute sich beschweren, sie gehen im Dunkeln aus dem Haus und kommen im Dunkeln wieder. Das ist bei mir im Sommer leider auch so. Ich möchte mal Familie haben. [...] Ich möchte meinem Kind mal was anderes bieten. Ich werde die Firma nicht so groß kriegen, dass ich mich so rausziehen kann, dass ich eine 40-Stunden-Woche habe. Das hat mein alter Chef mit 65 nicht geschafft. Hat seine Tochter mal einen Tag am Wochenende gesehen und alles mit Geld gutgemacht. Und das möchte ich halt nicht.“ (E5)*

E2 reflektiert über die persönlichen Konsequenzen durch die Arbeitsbelastung in der Finanzkrise:

*„[...] Jemand, der brennen kann für ein Ding, der kann auch mal ausbrennen. Der kann auch mal einen Burn-out bekommen. Und da stand ich – glaube ich – auch kurz davor, muss man sagen. [...] Alles hat mich tierisch belastet, weil es nicht meinem Kernmetier entspricht: Positiv nach vorne denken. Sondern stagnieren und aufreiben.“ (E2)*

Allerdings kann das Lifestyle Dilemma auch in für den Unternehmer positiven Entscheidungssituationen beobachtet werden. E4 über seine Entscheidung, das Studium aufzugeben, weil das Unternehmen erfolgreicher lief als zunächst erwartet:

*„Also wir haben das Ganze während der Schulzeit schon aufgebaut, während des Zivildienstes parallel. Dann haben wir das erste Büro auch schon angemietet und dann habe ich angefangen, Wirtschaftsinformatik zu studieren. Und habe das nach zwei Semestern, wo ich im Grund genommen nicht anwesend war [...], abgebrochen. Weil wir dann relativ schnell die ersten Mitarbeiter hatten und ich gesagt habe: O.k., ich guck mir das jetzt erst mal zwei Jahre an, ob das funktioniert. Und zwei Jahre später hatten wir dann, glaube ich, zehn Leute. Dann habe ich gesagt: O.k., da kann ich mich auch exmatrikulieren.“ (E4)*

Für E9 war die Konfrontation mit dem Lifestyle Dilemma zugleich Inspiration und Ursprung der in der Gastronomie beheimateten Geschäftsidee:

*„Die Branche hat das Problem: Der Job ist eben auch so hart genug. Es ist schwer, Leute zu finden. Da muss ich mir eigentlich überlegen, wenn ich vorangehen will, wie ich was optimieren kann. Wie kann ich etwas höherwertiger gestalten? Dass ich eben auch eine gewisse Qualität der Arbeit dahabe. Damit die Leute sich nicht minderwertig fühlen.“ (E9)*

In allen Fällen des Lifestyle Dilemma sprechen sich die Unternehmer für einen Kompromiss aus, der zu einer kurzfristigen Vernachlässigung privater Bedürfnisse führt, falls dies unbedingt erforderlich ist, allerdings ohne diese aus den Augen zu verlieren.

Time-Horizon Dilemma und Intercultural Dilemma wurden jeweils in nur einer Instanz beobachtet. Ersteres überrascht, wird jedoch durch eine große Menge an Codierungen zum Thema Liability of Newness aufgefangen, die ja gerade die Schwierigkeiten junger Unternehmen thematisiert.<sup>464</sup> Dies schließt auch die Notwendigkeit ein, an manchen Stellen kurzfristige und langfristige Ziele gegeneinander abzuwägen. Liability of Newness wird im Folgenden zusammen mit dem Social Legitimacy Dilemma diskutiert. Das geringe Aufkommen des Intercultural Dilemma ist höchstwahrscheinlich der Tatsache geschuldet, dass die befragten Unternehmer regional oder bundesweit tätig sind, aber in der Regel keine internationalen Geschäfte tätigen.

Mit großem Abstand wurde das Social Legitimacy Dilemma am häufigsten beobachtet und auch von den Unternehmern detailliert geschildert. Dabei wurden beide Wirkungsrichtungen, Social Harm und Social Repression, gefunden. Alle Unternehmer machten Erfahrungen der Zurückweisung. Mit der Frage nach den Auswirkungen der eigenen Geschäftsidee auf die Bezugsgruppe befassten sich die Interviewpersonen in geringerem

---

<sup>464</sup> Vgl. Freeman et al., 1983; Singh et al., 1986; Morris et al., 2002.

Maße. Stellvertretend kann die Erfahrung von E3 genannt werden, dessen Unternehmen mit einem Anti-Kater-Getränk die Folgen von Alkoholkonsum zu mindern versucht.

*„Auch wenn es darum ging: Können wir eventuell in einem Rewe stehen, langfristig? Wurde dann ab und zu gesagt, ist schon etwas schwierig, denn wenn ihr sagt, wir haben ein Anti-Kater-Getränk, suggeriert ihr so ein wenig den jungen Leuten, sie können am Abend so viel saufen, wie sie wollen, am nächsten Morgen trinken sie [das Produkt] und es geht ihnen wieder gut. Das ist zum einen natürlich eine Kritik an uns. Zum anderen natürlich auch eine große Chance für uns, weil im Zweifel so ein Coca-Cola-Konzern oder Red-Bull-Konzern sich das nicht leisten können, da im Rampenlicht zu stehen, mit so einer Kritik an dem Produkt. Uns als kleinen Unternehmern kann das im Zweifel erst mal egal sein, falls jemand sagt, wir würden Alkoholkonsum verherrlichen. Haben wir auch nie so gesehen. Wir haben nie gesagt: Ihr könnt so viel trinken, wie ihr wollt, und es geht euch wieder gut. Wir haben nur gesagt: Wir wollen ein bisschen die Folgen lindern, oder die Symptome dann lindern. Da geht es nicht darum, dass wir den Alkoholkonsum verherrlichen wollen, oder dass wir den Alkoholkonsum verstärken wollen von Jugendlichen. War nie unsere Intention.“ (E3)*

Auf genauere Nachfrage führt E3 weiter aus:

*„Wir haben uns da eigentlich nie Gedanken drüber gemacht. Ich weiß nicht, ob man uns dann vorwerfen kann, dass wir dann irgendwie falsche Werte vertreten oder wir uns keine Sorgen machen würden um die Gesundheit der Jugendlichen. Weiß ich nicht, kann man uns vielleicht vorwerfen. Aber wie gesagt, wir fanden, es war einfach ein cooles Produkt. Und wir haben nie darüber nachgedacht, ob wir das irgendwie verwerflich finden. Stand nie zur Debatte bei uns, wenn ich ehrlich bin.“ (E3)*

Die Überlegung hinsichtlich der Wirkung der Geschäftsidee entsteht in diesem Fall erst, nachdem die Bezugsgruppe Kritik geäußert hat. Anders gesagt, Überlegungen zu Social Harm entstehen durch die Erfahrung von Social Repression. In diesem Fall erfolgte jedoch keine Anpassung der Idee, sondern es wurden andere Vertriebsmöglichkeiten in Erwägung gezogen. Nennenswert ist auch die Überzeugung des Entrepreneurs, als junges Unternehmen könne man sich eine Zurückweisung dieser Art eher erlauben. Dies passt zu den Überlegungen von Sonpar et al., dass sich das Bedürfnis nach Legitimität im Verlauf eines Entrepreneurships ändert.<sup>465</sup> In der besonders frühen Phase ist, wie von den Autoren vorgeschlagen, eine „Nichts-zu-verlieren-Mentalität“ zu erkennen. Das

---

<sup>465</sup> Vgl. Sonpar et al., 2010.

Bedürfnis nach Legitimität entsteht insbesondere dann, wenn die Unternehmung das Interesse der Bezugsgruppe bereits erregt hat.

Social Harm bewusst in Kauf genommen hat E5. In diesem Fall steht die Gründung in der Elektronikbranche in direkter Konkurrenz zum Geschäft des alten Arbeitgebers und wirkt sich spürbar negativ auf dessen Erfolg aus. Durch die Fähigkeit, dieselbe Dienstleistung in besserer Qualität anbieten zu können, schadet E5 indirekt seinem alten Arbeitgeber. Ganz im Sinne Schumpeters wird dies zwar als bedauerlich, aber in keiner Weise als verwerflich wahrgenommen.<sup>466</sup>

*„Ja, das hatte negative Auswirkungen auf meinen Arbeitgeber. [...] Als ich gegangen bin, hat er keinen qualifizierten Techniker mehr eingestellt, sondern nur noch Hilfskräfte. Der hatte nur noch seinen Auszubildenden, den Meister, seinen Techniker und so Hilfskräfte. Und da leidet natürlich auch die Qualität des Geschäfts drunter. [...] Da sind dann auch viele Kunden mit zu mir rübergegangen. Was aber meiner Meinung nach dann auch legitim ist. Ich bin nicht zum Kunden gegangen, als ich da noch angestellt war, habe ihm eine Karte gegeben und gesagt: ‚Dann und dann bin ich selbstständig.‘ Darf man auch nicht und habe ich auch nicht gemacht. Aber wenn dann in der Zeitung steht, ich habe mich selbstständig gemacht, was ganz normale Werbung ist, und die dann sagen: ‚Gehen wir dahin!‘, ist das für mich natürlich gut. Und ich bin der Letzte, der dann sagt: ‚Nein, euer Geld will ich nicht.‘ Mein Chef wollte noch drei oder vier Jahre arbeiten, hat dann aber nach zwei Jahren aufgehört. Drei Mitarbeiter sind dann noch entlassen worden, weil die Zahlen nicht mehr gestimmt haben.“ (E5)*

Insgesamt sind alle drei denkbaren Reaktionen auf das Social Legitimacy Dilemma zu beobachten. Entrepreneurs reagieren auf Social Harm und Social Repression durch Abänderung einzelner Aspekte der Geschäftsidee (acht Beobachtungen), durch die Einstellung der Geschäftsidee und die Umsetzung einer neuen Idee (drei Beobachtungen) oder indem sie die eigene Überzeugung durchsetzen (fünf Beobachtungen). Die Codierung zeigt, dass das Social Legitimacy Dilemma in unmittelbarer Nähe des neuen Codes „Umgang mit Rückschlägen“ zu finden ist, der in den meisten Fällen als Auslöser für eine der drei Reaktionen dient.

Stellvertretende Beispiele hierfür sind die Erfahrungen von E8 und E10. Die Geschäftsidee von E8 im Bereich Genanalyse wurde aufgrund rechtlicher Hindernisse abgeändert:

---

<sup>466</sup> Vgl. Schumpeter, 1987, S. 100.

*„Als ich mich mit dem Thema beschäftigt habe, habe ich gesehen: Obwohl das eine interessante Sache ist und der Gesellschaft viel bringt, hat das viele Probleme. Weil es sich dann um eine medizinisch relevante Aussage handeln würde. Und dann gibt es in Europa, in Deutschland eine sehr starke und konservative rechtliche Lage, sodass die Umsetzung einer solchen Idee sehr, sehr schwierig ist. Deshalb habe ich gedacht: Die Idee kann man im Bereich Lifestyle umsetzen. In dem Sinne, dass man keine medizinisch relevanten Aussagen trifft, sondern dass man sich auf den Bereich Lifestyle konzentriert. Zum Beispiel gesunde Ernährung, Fitness, Rauchen und so weiter.“ (E8)*

Im Falle von E10 war fehlendes Fremdkapital Auslöser für die Abänderung des Geschäftsmodells von Einzelhandel zu Onlineshop:

*„Wir haben einen Businessplan verfasst und waren auf der Suche nach Fremdkapital. Haben Bankengespräche geführt. Hatten dann auch eine Zusage von einer Bank. Und im letzten Moment kam dann die Nachricht von der Bank. Die Risikostelle im Haus hat das noch mal durchleuchtet – und Absage. [...] Dann standen wir an dem Punkt: Wie geht es weiter? Wir haben das dann positiv genommen, dass es für irgendwas gut sein sollte. Dann haben wir gesagt: ‚Komm, machen wir das mit eigenen Mitteln.‘ Modifiziert, klein, fokussiert, online. So wie man das mit kleinen Mittel stemmen kann. Haben dann das ganz aus den Privaträumen raus betrieben.“ (E10)*

Auch direktes Feedback der Kunden kann zu einer Modifikation führen. So geschehen bei E2, der das Geschäftsmodell von einer reinen Beratungsdienstleistung um den Verkauf von Telekommunikationsanlagen erweitert:

*„Okay, den Verkauf hinzuzunehmen war eigentlich nicht der schwere Schritt. [...] Dass beide ziemlich schnell gesagt haben: Komm, das machen wir. Warum sind wir da nicht direkt drauf gekommen? Eher so rum! Muss ein Kunde sagen: Mach das! Aber im Prinzip war es sehr, sehr leicht. Das war für mich auch der beste Schritt, den wir hätten tun können.“ (E2)*

Abänderungen des Geschäftsmodells stehen in direktem Zusammenhang mit dem neuen Code „Stakeholder Participation“, also der Reaktion auf die Meinungen von Kunden, Lieferanten und anderen Gruppen. Bei E10 hat die Bezugsgruppe beispielsweise Einfluss auf das Sortiment des Onlineshops, indem ihre Mitglieder als Produktscouts genutzt und inzentiviert werden.

*„Social Media [...] ist für uns schon auch wie Marktforschung. Aber Marktforschung auf Gefühlsebene. Nutzen wir auch und wollen wir noch stärker ausbauen, um eben auch*

*noch näher vom Kunden, von der Gesellschaft zu sehen, wo es hinget. Wo soll es hingehen? Was für Angebote können wir noch entwickeln? Da sind wir offen. Hatte ich ja schon erwähnt beim Thema Produktscouting. Wir glauben da schon sehr stark, dass man sehr transparent sein sollte als Unternehmen. Sehr offen mit Kunden kommunizieren und deren Ideen miteinbeziehen. Und weniger in der F&E-Abteilung irgendwelche Dinge ausbrüten.“ (E10)*

Eine weitere Reaktion auf das Social Legitimacy Dilemma ist, die nicht erfolgreiche Idee komplett einzustellen und einen Neuanfang zu wagen. Diese Erfahrung machten E4 und E7. Beide begründen dieses frühe Scheitern damit, dass sie ihrer Zeit voraus waren. Das Problem seien nicht die Ideen selbst, sondern die äußeren Umstände gewesen. Tatsächlich wurden beide Ideen von anderen Unternehmen mittlerweile erfolgreich umgesetzt. E4 und E7 sind inzwischen ebenfalls mit anderen Geschäftsmodellen erfolgreich am Markt. Dies zeigt die Komplexität von Entrepreneurship auf, denn anscheinend reicht es nicht, ausschließlich erfolgreiche Entrepreneurs und Geschäftsideen miteinander zu kombinieren. Es bedarf weiterhin einer Gelegenheit oder, wie die Interviewpersonen sagen würden, der richtigen Idee zur richtigen Zeit. Weiterhin unterstreichen die folgenden Auszüge die Wichtigkeit der Diskussion um die Frage, ob Gelegenheiten entdeckt oder konstruiert werden.<sup>467</sup>

E4 erwähnt die eingestellte Geschäftsidee auf beiläufige Art und Weise. Neben der Tätigkeit als Internetagentur wurde versucht weitere Online-Geschäftsmodelle zu nutzen:

*„Wir haben aber zusätzlich auch gesagt: Komm, wir machen irgendwie Websites für Pizzaservices, und haben so ein Internetportal gegründet. Das nannte sich [...]. Wo wir das gemacht haben, was heute Lieferando macht. Die sind heute damit erfolgreich. Wir waren einfach vor unserer Zeit [lacht]. Hat damals noch nicht funktioniert.“ (E4)*

Auch erste Erfahrungen von E7 im eigenen Beratungsunternehmen gehen in diese Richtung:

*„Haben da wirklich die wildesten und besten Ideen präsentiert. Einen Businessplan verfasst, der hatte, glaube ich, 100 Seiten. Es kam im Endeffekt nicht zur Umsetzung, um dem mal vorwegzugreifen. Weil das einfach noch zu modern war für [...] zur damaligen Zeit. Heute sieht man hier und da immer noch gGmbHs sprießen, und das funktioniert.“*

---

<sup>467</sup> Vgl. Kapitel 2.2.1; Fueglistaller et al., 2012; Shane/Vankataraman, 2000 Shane/Eckhardt, 2003.

*Aber wir waren wohl ein bisschen zu innovativ zur damaligen Zeit. Ohne dass ich das jetzt böse meine. Aber es ist dann nicht passend gewesen zu dem Zeitpunkt.“ (E7)*

Für E7 war diese Erfahrung der Zurückweisung gleichzeitig Anlass, in Zukunft nicht nur beratend tätig zu sein, sondern mit seinem Unternehmen die Umsetzung und Implementierung der Empfehlungen durchzuführen.

Die finale Reaktion auf das Social Legitimacy Dilemma ist die Durchsetzung der eigenen Idee entgegen jedem Widerstand – eine Erfahrung, auf die fünf der zehn Interviewpersonen zu sprechen kamen. E8 hielt auch nach einer gescheiterten Fremdfinanzierung durch das EXIST-Programm an der mittlerweile erfolgreichen Geschäftsidee fest:

*„Wir haben EXIST beantragt und EXIST hat unseren Antrag abgelehnt. Für unser Produkt gebe es keinen Markt.“ (E8)*

Auf die Nachfrage, auf wie viel Ablehnung er in der Gründungsphase gestoßen sei, führt er aus, dass die Beharrlichkeit sich ausgezahlt habe:

*„Sehr viel. Klar. Das erste war EXIST. Weil man uns abgelehnt hat. Ja, sehr viel. Immer, wenn man ein Produkt auf den Markt bringt, gibt es Leute, die dagegen sind und sagen, dass das Produkt nicht funktioniert. Aber auf dem Markt sind bis dato über 90 % der Leute daran interessiert und finden es gut.“ (E8)*

Auf noch kritischere Reaktionen stieß E3 bei der Präsentation des Anti-Kater Getränks:

*„Wir waren zum Beispiel auch mal auf einer Getränkemesse. Da hat uns auch ein Gründer von einem anderen brausehaltigen Getränk von sich erzählt. Der hatte irgendwie mehrere IT-Firmen verkauft und das nur so aus Spaß gemacht. Der hat uns dann ganz klar gesagt: ‚Wenn ich ihr wäre, würde ich keinen Tag weiter da arbeiten. Ihr werdet sonst bald Hartz-IV haben.‘ Darauf haben wir dann natürlich gar nichts gegeben. Wir wussten ja auch von dem Hintergrund. Er kannte uns ja nicht. Wir haben gesagt, wenn wir das jetzt in den Sand setzen, haben wir immer noch die [...] Ausbildung und alles. Es ist alles in sicheren Tüchern eigentlich. Aber mit so was wurden wir schon konfrontiert. Auch bei [...], so einer Brauereigruppe, hatte ich mit dem Vertriebsleiter gesprochen. Auch er hat gemeint: ‚Ich kann euch nur einen Tipp geben, und das ist wirklich gut gemeint. Aber verschwendet da keinen Monat mehr drauf. Ihr habt da keine Chance. Ohne das ganze finanzielle Potenzial, das die ganzen großen Brauereigruppen haben, habt ihr keine Chance, auf dem Markt zu überleben.‘“ (E3)*



Im Falle von E3 behielten die Kritiker Recht, das Unternehmen wurde kurz nach dem geführten Interview abgewickelt. Dies zeigt, wie schwierig es für Entrepreneurs ist, die eigene Überzeugung gegen die Meinung von Bezugsgruppen abzuwiegen. Für E3 war die Gründung ein Experiment mit überschaubarem Risiko. Möglicherweise wäre die Entscheidungskalkül anders ausgefallen, wäre die Gründung für ihn von existenzieller Bedeutung gewesen. In direktem Bezug zum neuen Code „Umgang mit eigenen Fehlern“ berichtet E3:

*„Wenn man es ganz grob oder engstirnig betrachtet, haben wir natürlich ein Jahr verloren, ein Jahr theoretisches Beratergehalt oder was auch immer. Ein Jahr die Unterhaltskosten und all so was draufbezahlt. Und Kilometergeld oder was auch immer. Aber so habe ich das persönlich nie gerechnet. Für mich war das ein Jahr mit unheimlich vielen Erfahrungen, das mich unheimlich reifer gemacht hat, glaube ich. Das mir sehr viel Erfahrung gegeben hat für mein späteres Berufsleben. Es bleibt der Stolz, dass man ein sehr gutes Produkt hatte, dass man unglaublich viele interessante Leute kennengelernt hat und dass man Erfahrung fürs Leben gesammelt hat. Das sind Dinge, die man sonst in dem Alter kaum erfahren kann, in anderen Jobprofilen.“ (E3)*

E4 versucht hingegen, die Akzeptanz seiner Ideen durch aktive Kommunikation zu erhöhen:

*„Wenn du mal dieses Unternehmen als Gesellschaft betrachtest, habe ich dasselbe Problem, dass ich meine Entscheidungen, die ich hier treffe, in irgendeiner Form vor meiner kleinen Gesellschaft, vor meinen Mitarbeitern rechtfertigen muss. Das gelingt mir ganz gut, in der Tat. Natürlich verstehen die auf Anhieb vielleicht nicht. Warum muss – großes Thema gerade hier, blödes Thema, aber egal – Clean Desk Policy. Das heißt, der Tisch soll nach Feierabend aufgeräumt sein. Jetzt gehst du zu den Mitarbeitern und sagst: ‚Ich möchte gerne eine Clean Desk Policy haben. Das ist meine Entscheidung, ich möchte das.‘ Hätte ich das jetzt einfach über alle hinweg kommuniziert, würden die erst mal sagen: ‚Das finden wir vollkommenen Unsinn. Du schikanierst uns, wir müssen abends mehr Zeit dafür aufbringen. Wo soll ich das hin buchen? Das kriege ich als Überstunden ausgeglichen!‘ Was weiß ich, was weiß ich ... Wenn du aber anfängst zu erklären, warum tust du das? Damit hier ein höherer Hygienestandard herrscht, damit die Leute strukturierter arbeiten können, damit ich sie zwingen sie ein wenig zu sortieren und aufzuräumen, sich selbst zu organisieren, damit die Putzfrau da abends drüberputzen kann, damit keine Unterlagen verloren gehen. Dann wächst da natürlich ein stärkeres Verständnis für so was. Und Gleiches gilt auch für unternehmerische Entscheidungen wie*

*jemanden zu entlassen oder ich zahle nicht so viel Gehalt. Das kann ich den Leuten meistens erklären. Das ist schon so. Wenn man einen guten Draht zu den Leuten hat, kriegt man das erklärt.“ (E4)*

Mit dieser Strategie schlägt er gleichzeitig die Brücke zur Betrachtung des Reflective-Judgement-Modells, bei dem gerade diese Überlegung – Werte herausfordern und gleichzeitig für Verständnis werben – eine wichtige Rolle im Bereich Social Performance spielt. Zum Abschluss der Diskussion ethischer Dilemmata im Entrepreneurship lassen sich folgende Punkte festhalten. Zum einen konnten die von Volkmann und Berg identifizierten Dilemmatypen gefunden werden.<sup>468</sup> Es scheint, dass sie alle im Kontext Unternehmensgründung relevant sind, aber unter Berücksichtigung der Interviewstrategie in deutlich unterschiedlicher Häufigkeit auftreten. Die theoretische Überlegung, dass das Social Legitimacy Dilemma in diesem Zusammenhang den interessantesten Forschungsgegenstand darstellt, erhält weitere Unterstützung. Alle befragten Entrepreneurs machten Erfahrungen, die zur Reflexion über die Legitimität und Akzeptanz ihrer Geschäftsidee führten.

### 3.1.2.3 Analyse von Reflective Judgement – Social Performance

Die Erzählungen der Interviewpartner geben deutliche Hinweise auf die Wichtigkeit der Bezugsgruppen hinsichtlich der erfolgreichen Umsetzung von Geschäftsideen. Wie von Clarke und Holt vorgeschlagen, sprechen die Unternehmer davon, sich auf eine Weise zu verhalten, die das Interesse anderer steigert und zur Teilhabe anregt.<sup>469</sup> Gleichzeitig existiert ein Bewusstsein darüber, welchen Nutzen das Unternehmen der Bezugsgruppe stiftet. Insofern liegt in der Tat eine Übereinstimmung von privater Obsession und öffentlichem Nutzen vor.<sup>470</sup>

*„Aber auch das Einfühlungsvermögen und der Wunsch oder das Engagement, den Menschen wirklich helfen zu wollen, ist da sehr entscheidend. Es gibt ja auch Konkurrenzunternehmen. Die können wir halt häufig ausstechen, weil wir eben einen ganz persönlichen Ansatz haben. [...] Und diese Glaubwürdigkeit, dass wir uns tatsächlich mit viel Engagement und allem unserem Fachwissen dafür einsetzen, dass es diesen Menschen besser geht oder dass sie eine Lösung für ihr Problem finden, die muss man eben schon in solchen Gesprächen rüberbringen können. Und das muss natürlich auch stimmen. Und das kriege ich zumindest immer zu hören, dass die uns das glauben und*

---

<sup>468</sup> Vgl. Volkmann/Berg, 2012, S. 11 ff.

<sup>469</sup> Vgl. Clarke/Holt, 2010, S. 322.

<sup>470</sup> Vgl. Harmeling et al., 2009, S. 346 f.

*dass sie der Meinung sind, dass durch uns diesen Menschen wirklich geholfen wird. Und das ist sehr entscheidend in der Auswahl, wenn die Unternehmen sich für uns entscheiden als Kooperationspartner.“ (E1)*

Anders als von Harmeling et al. nahegelegt, handelt es sich hierbei nicht um eine zufällige öffentliche Zusammenführung privater Interessen. Vielmehr nutzen die Interviewpersonen ihr Wissen um die Sorgen und Interessen ihrer Geschäftspartner, Mitarbeiter und Kunden, um ihre Reputation zu verbessern.

#### 3.1.2.3.1 Wichtigkeit der Reputation

Die Befragten legen ein starkes Bewusstsein zur Relevanz der eigenen Reputation an den Tag und nutzen diese, um Zugang zu Ressourcen zu erhalten oder neue Geschäfte zu generieren. Clarke und Holt sprechen in diesem Zusammenhang davon, die Werte der Bezugsgruppen herauszufordern und gleichzeitig den Eindruck zu erwecken, ein gewissenhafter und kompetenter Geschäftsführer zu sein.<sup>471</sup> Die Konvergenz von Interessen ist nicht Ziel der Unternehmung, sondern Mittel zum Zweck. Sie stellt sicher, dass der Unternehmer Spielraum erhält, seine eigenen Interessen zu verwirklichen. Acht der zehn Interviewpersonen treffen Aussagen, die das Bewusstsein über die Wichtigkeit des eigenen Rufes widerspiegeln und gleichzeitig verdeutlichen, wie schwer es zu Beginn der Unternehmung ist, einen solchen aufzubauen. E7 fasst dies treffend zusammen und löst die Situation kreativ:

*„Am Anfang ist es total schwierig, denn was willst du angeben? Der Kunde fragt, wo man das schon mal gemacht hat. Ähm, nirgendwo. Man hat also null Referenzen. Dann versucht man, Referenzen miteinzubringen, die eine halbe Referenz darstellen. Klar konnten wir damals den Kirchenkreis aufführen. Und in dem Kreis saßen viele Unternehmen, die wiederum gesagt haben: ‚Wenn Sie mal eine Referenz brauchen, wir wissen, wie Sie gearbeitet haben. Geben Sie meinen Namen weiter.‘ [...] Natürlich haben wir dann auf der anderen Seite auch versucht, unsere Netzwerkpartner zu nutzen, indem wir gesagt haben: ‚Schreiben Sie mal einen Empfehlungsbrief? [...] Können Sie uns da und da mal reinbringen? Können Sie mal einen Kontakt herstellen? Dürfen wir mal bei dem Herrn Meier oder Herrn Schmitt mal vorbeischauen?‘ Also einfach versuchen, das Netzwerk zu nutzen.“ (E7)*

---

<sup>471</sup> Vgl. Clarke/Holt, 2010, S. 322.

Aufgrund seines guten Rufes infolge eines Projektes gelingt es E7, aus einer einzelnen Referenz mehrere Empfehlungen zu generieren. Zugleich ist er sich darüber bewusst, dass eine positive Reputation harter Arbeit bedarf und keinesfalls zufällig entsteht.

*„Also, den Ruf muss man sich erst mal erarbeiten. Egal, ob positiv oder negativ. Es ist klar, dass das Ziel ist, einen guten Ruf zu bekommen. Und den kann man in der Retrospektive nur erwirken, wenn man rückwirkend gute Arbeit leistet. Kann man sich nur erarbeiten. Und diese Früchte oder diesen Vertrauensvorschuss da zu bekommen, diese Früchte trägt man dann nach einer gewissen Zeit. Wir arbeiten manchmal noch Projekte ab, die aus der Arbeit der ersten Jahre entstanden sind. Und das ist einfach ein Luxus für uns. Wir müssen nicht akquirieren, sondern die Kunden kommen auf uns zu. Ist eine Sache, die wir erarbeitet haben und die nicht selbstverständlich ist.“ (E7)*

Die Einschätzung, dass die ersten Referenzen am schwierigsten zu bekommen sind und sich ein guter Ruf anschließend schneller verbreitet, wird von E2 geteilt:

*„Und je mehr man an Referenzen wiederum von den Großkunden nachweisen kann, desto schneller ist dann auch eine Überzeugungskraft [vorhanden], den nächsten wiederum zu erreichen. Die ersten Klippen zu kriegen ist schwierig. Aber wenn man die Klippe genommen hat, dann geht es eigentlich immer besser.“ (E2)*

Wie in Kapitel 2.5.3.2 vermutet, verschwimmen dabei in der Gründungsphase die Grenzen zwischen Unternehmer und Unternehmen. Es kann dem Unternehmer gelingen, die eigene Legitimität auf sein Geschäft zu übertragen. Gleichzeitig muss in einer späteren Phase diese Abgrenzung wiederhergestellt werden, was nicht immer leichtfällt.<sup>472</sup>

*„Wir sind sehr stark mit dem Produkt assoziiert. Die Kunden, die Lieferanten oder wer auch immer, setzen dich als Gründer mit dem Produkt gleich. Aber irgendwann hat man eine gewisse Größe erreicht. Die neuen Kunden kennen dich als Gründer nicht persönlich. Deshalb ist es so angenehmer. Ich habe natürlich noch immer Kunden, die ich damals vor zwei, drei Jahren selbst besucht habe oder akquiriert habe. Die schreiben mir noch immer direkt persönlich. Auch für ganz kleine, normale Fragen oder für Bestellungen. Und natürlich schreiben 95 % der Kunden direkt an die Firma oder rufen die Zentrale an. Aber gut, so ist es. Das heißt, für die bin ich noch immer das Produkt, oder das Produkt bin ich, oder wie auch immer.“ (E8)*

---

<sup>472</sup> Vgl. Suchman, 1995, S. 578.

Mit den verschwommenen Grenzen geht einher, dass Unternehmer nicht nur durch Fakten, Dienstleistungen oder Produkte zu überzeugen versuchen, sondern auch durch Persönlichkeit. Gerade in der frühesten Phase und bei fehlenden Referenzen wird dieser Ansatz verfolgt.

*„Und ansonsten kannst du nur überzeugen durch Persönlichkeit. Letztlich musst du zu irgendeinem Termin kommen und da muss die Persönlichkeit überzeugen. Und das haben wir getan. Also wir haben schon damals sicherlich mit einem unbändigen Willen zum Erfolg gehandelt. Das war sicherlich wichtig. Dem Kunden haben wir als Dienstleister letztlich auch uns verkauft als Person. Wir hatten damals noch keine Angestellten. Wir waren im Grund genommen die Dienstleister, die das Ganze erbracht haben. In dem Sinne verkaufst du dich [...] nur durch Persönlichkeit. Nichts anderes. Dadurch, dass du dem Kunden eine gewisse Angst nimmst, die er vielleicht hat. Oder ihn davon überzeugst, dass er mit dir erfolgreich ist. Aber das war letztlich das, wie wir überzeugt haben.“ (E4)*

Immer wieder kommen Entrepreneurs in Situationen, in denen einzelne Merkmale ihrer Persönlichkeit oder ihres Unternehmens als hinderlich oder negativ wahrgenommen werden. In solchen Fällen ist es besonders schwer, nicht Opfer von Social Repression zu werden.

*„Bei mir hat das Alter auch eine Rolle gespielt. Ich war 23, als ich mich selbstständig gemacht habe. Für das Ü60-Volk war ich einfach zu jung. Also dieser typische Kunde, der dann nicht zum Mediamarkt geht oder im Internet bestellt, wie das halt unsere Generation macht. Da war ich einfach zu jung für die. Wenn du dann die ersten paar Kunden gemacht hast, geht es über Mundpropaganda. Du musst natürlich die Arbeit gut machen. Und dann kommt das dann halt. Bei mir war noch das Gute, dass ich im Dorf ziemlich bekannt war, weil ich ehrenamtlich immer was gemacht habe. Für die DLRG oder für das Rote Kreuz. Und dadurch kannte ich viele Leute.“ (E5)*

Die ersten Referenzen und Geschäftsabschlüsse sind am schwierigsten zu erzielen und können für den Entrepreneur eine Initialzündung darstellen. Doch wie erlangt man ohne vorherige Erfahrung erste Erfolge? Die Interviews zeigen Hinweise darauf, dass sie ihre Geschäftsidee bewusst in Branchen ansiedeln, in denen sie bestehende Kontakte nutzen können – sei es durch vorherige Berufserfahrung in Angestelltenverhältnissen, durch Freunde und Verwandte oder durch außergewöhnliches Branchenwissen. Sieben der zehn Befragten gründeten in Branchen, in denen sie über Marktkenntnisse und Kontakte verfügten. E6 beschreibt das Erfolgsrezept seines Gründungserfolgs dahin gehend:

*„Im Grunde geht es aber darum, dass man in irgendeiner Form Assets hat – sei es in Form von Know-how, sei es in Form von Kontakten, sei es in Form zu wissen, wie der Markt funktioniert. Wie auch immer. Du musst irgendwas mitbringen, damit das Ganze greifbar wird. [...] Ich gucke nicht mehr, was superinnovativ ist, was superinteressant ist. Nur um dann alle Hebel dafür in Bewegung zu setzen. Denn das hat so eigentlich nie funktioniert. Was immer ganz gut funktioniert hat ist, wenn man schon mal drei, vier, fünf Assets in dem Bereich hat und dann rangeht. [...] Dadurch, dass man schon mit Assets reingeht und dadurch verschiedene Stellschrauben vom Risiko her herunterschrauben kann, erhöht man die Wahrscheinlichkeit, dass es klappt. Mehr aber auch nicht. Das ist Erfahrung, die man mitbringt, und auch eine gewisse Erfahrung, die man hat, wie Geschäftsmodelle funktionieren. Oder wie man in Zukunft seine Zeit und sein Geld einsetzt.“ (E6)*

#### 3.1.2.3.2 Das Wohlwollen anderer

Ein Asset dieser Art können Kontakte, Freundschaften und Gefallen sein. Clarke und Holt sowie Starr und MacMillan beschäftigen sich in ihren Studien mit Effekten positiver Beziehungen zu der Bezugsgruppe.<sup>473</sup> Die Autoren kommen zu dem Schluss, dass das Wohlwollen anderer eine wichtige Ressource während der Unternehmensgründung sein kann. Sechs der zehn befragten Entrepreneurs berichteten über ihre Beziehung zu Stakeholdern. Dabei werden Beziehungen zu Kunden (E1; E2; E3; E7; E10), zu Lieferanten (E3) als auch zu internen Stakeholdern (E2; E3; E6; E7) diskutiert. Insgesamt sind sich die Interviewpersonen der Wichtigkeit des Wohlwollens anderer bewusst, setzen an einigen Stellen jedoch aus Gründen der Professionalität auch Grenzen.

Die wohl prägnanteste Zusammenfassung der Thematik formuliert E2:

*„Kundenbeziehung ist immer eine Zuneigungsfrage. Wenn du eine Antipathie gegenüber jemandem hast, kaufst du da auch nicht.“ (E2)*

Weiterhin führt er aus:

*„Ansonsten spielen Zuneigung, Zuverlässigkeit, Stabilität, Kontinuität eine Riesenrolle. Also wenn dein Gegenüber weiß, dass er die nächsten Jahre bei dir gut aufgehoben ist, dann vertraut er dir, und dieses Vertrauen musst du dann dementsprechend bestätigen. Ist es bestätigt, erweitert er das Vertrauen wiederum. Und daraus entsteht über die Jahre hinweg sowieso eine Art von Freundschaft. Wobei ich jetzt nicht mit jedem Kunden abends essen gehen möchte. Aber ich mag die auch, weil alle Kunden sind letztendlich*

---

<sup>473</sup> Vgl. Clarke/Holt, 2010, S. 323; Starr/MacMillan, 1990.

*Menschen. Man muss Menschen lieben oder mögen, damit man auch diesen Job machen kann.“ (E2)*

E2 kommt bereits auf zwei entscheidende Elemente zu sprechen. Zum einen wird Freundschaft nicht instrumentalisiert, die Zuneigung beruht auf Gegenseitigkeit und auch das Vertrauen als Grundlage der Freundschaft muss immer wieder gerechtfertigt werden. Dies ist ein erster Hinweis auf die von Clarke und Holt erwähnten selbst auferlegten offenen Standards, die das einseitige Ausnutzen von Social Performance verhindern sollen.<sup>474</sup> Zum anderen wird deutlich, dass die meisten Beziehungen im Laufe der Gründung erst gestaltet werden müssen. Betriebswirtschaftlich ausgedrückt bedarf es also Investitionen, um Wohlwollen als Ressource nutzen zu können. E3 beschreibt den damit verbundenen Aufwand sehr deutlich anhand der Suche nach Vertriebspartnern:

*„So muss man halt irgendwie hoffen, dass man Leute hat, [...] die von dem Produkt überzeugt sind. Die von der Idee überzeugt sind, weil sie einfach von uns Jungs als Person überzeugt sind und das cool finden und mitmachen wollen. [...] Für mich persönlich war es nicht der schönste Bereich, weil es da einfach mit vielen unangenehmen Reaktionen ... na ja, nicht unangenehm, aber mit vielen negativen Reaktionen verbunden war. Weil man einfach sehr viel Ablehnung bekommt. [...] Die haben gar keine Lust, was Neues zu machen. Ein paar haben es probiert und ganz wenige waren wirklich interessiert. Und noch weniger haben es dann aufgenommen. Von daher war das doch eher ernüchternd als erfreulich.“ (E3)*

Auf Lieferantenseite konnte E3 hingegen das Wohlwollen anderer als Ressource nutzen:

*„Unser Abfüller, der uns das Getränk in Flaschen abgefüllt hat, auch mit denen hatten wir zum Glück ein sehr gutes Verhältnis. Die waren sehr aufgeschlossen für neue Start-ups. Die sind auch in Vorleistung getreten bei der zweiten Abfüllungsphase, als wir noch nicht bezahlen konnten. Die waren sehr hilfsbereit. Dort war es sogar ein Vorteil, dass wir Studenten waren, dass wir jung waren. Da ging es einfach darum, voneinander zu lernen, neuen Schwung reinbringen, neue Ideen. Und natürlich können wir von den erfahrenen Leuten aus der Branche unglaublich viel lernen, wie es einfach abläuft.“ (E3)*

Auch innerhalb des Unternehmens sind diese Effekte zu spüren, wenn es um Chemie des Teams, Unternehmenskultur oder Motivation von Mitarbeitern geht. Stellvertretend seien die Einschätzungen von E2 und E7 angeführt.

---

<sup>474</sup> Vgl. Clarke/Holt, 2010, S. 323 f.

*„Ja, eine Sache war mir in meinem Werdegang immer sehr wichtig: soziale Kompetenz mit den Mitarbeitern. Mir war immer wichtig, dass ich ein sehr gutes Verhältnis zu meinen Mitarbeitern habe. Und umgekehrt auch, dass jeder zu mir kommen kann mit all seinen Problemen. Das war mir schon sehr wichtig, denn das ergibt letztendlich ein Team. Und nur ein Team kann erfolgreich sein.“ (E2)*

*„Ich glaube, dass es sehr wichtig ist, dass die Chemie stimmt. Also dass die Personen sich untereinander verstehen. Weil diese ganzen Matching-Diskussionen, die man in der Uni hat – nach dem Motto ‚Wie bringen wir den Ingenieur mit dem BWLer zusammen?‘ ... mein Statement dazu ganz klar: Entweder die mögen sich oder die mögen sich nicht. Und da ist mir dann auch egal, ob derjenige einen 1er-Abschluss hat oder 2er-Abschluss. Es bringt einen dann nicht voran. Es geht tatsächlich um das Mögen, um die Chemie.“ (E7)*

In Kapitel 2.5.3.2 wird eine Studie von Courrent und Gundolf angeführt, die vermutet, dass Entrepreneurs, deren soziale Bedürfnisse befriedigt sind, nicht mehr mit allen Mitteln die Befriedigung finanzieller Bedürfnisse verfolgen.<sup>475</sup> Auch für diese These gibt es Hinweise. E6 hat nach einem Jahr sein erfolgreiches junges Unternehmen verlassen, um sich anderen Projekten zu widmen.

*„Und dann habe ich so gesagt: Mensch, Infoprodukte an die Leute verkaufen ist zwar gut und schön. Bringt auch viel Geld. Aber es erfüllte mich noch nicht zu einhundert Prozent. Und das Beratungsgeschäft machte mit der Zielkundschaft eben gar keinen Spaß. Und dann bin ich im Guten mit meinem Partner auseinandergegangen. [...] Ich habe gemerkt: Ich mache nur noch Sachen, bei denen ich mit Leuten zu tun habe, auf die ich Bock habe.“ (E6)*

E7 und E10 ziehen in der Beziehung zu Kunden klare Grenzen, um einen professionellen Eindruck zu wahren. Sie schätzen wohlwollende Stakeholder, halten allerdings Freundschaft nach der Etablierung des Unternehmens für weniger wichtig oder unpassend.

*„Wir sind bei keinem Kunden auf Du. Möchten wir auch gar nicht, die Distanz ist da irgendwo sehr wichtig. [...] Man lernt sich über die Jahre kennen, auch wertschätzen. Man lernt, wie der andere tickt. Man trifft sich auf Weihnachtsfeiern im Kindergarten oder auf Jubiläen. Es ist schon ein vertrauensvolles Zusammenarbeiten. Und dass man*

---

<sup>475</sup> Vgl. Courrent/Gundolf, 2009.



*sich mal über Fußball oder private Sachen unterhält, kann durchaus mal passieren.“*  
(E7)

*„Klar sind Freunde dabei, mit denen wir Umsatz machen, auf Kundenseite. Aber da ist das Thema nicht groß. Wir haben eine große Kundenbasis, sind jetzt nicht im Großgeschäft tätig, dass wir ein, zwei Projekte im Jahre verkaufen und davon leben. Da ist das vielleicht wichtiger. Wir sagen eher, wir wollen jeden begeistern und gleichbehandeln.“* (E10)

Lediglich E3 äußert sich auch negativ zum Thema Freundschaften. Als Beispiel führt er das eigene Team, bestehend aus sechs Freunden, an.

*„Wir hatten dann so eine Gruppe von sechs Leuten. Wir haben uns gut verstanden, war eigentlich auch eine Freundesgruppe. [...] Was wir nicht wiederholen würden, wäre, mit sechs Leuten gründen. Und vor allem nicht mit sechs Leuten mit demselben Hintergrund, weil das einfach nicht funktioniert. Weil dann alle meinen, sie wüssten was besser und müssten den Geschäftsführer spielen. Und mit sechs Geschäftsführern lässt sich kein Geschäft führen.“* (E3)

#### 3.1.2.3.3 Scene Setting

Wie oben erwähnt, bedarf es Investitionen, um einen guten Ruf oder Wohlwollen aufzubauen und diese als Ressource nutzen zu können. Direkte Investitionen können zeitintensiv sein und garantieren keinen Erfolg. Aus diesem Grund greifen Entrepreneurs zu symbolischen Handlungen, die der Bezugsgruppe beispielsweise Legitimität, Erfahrung oder Finanzstärke vermitteln sollen. Clarke und Holt bezeichnen dieses Vorgehen als Scene Setting und erkennen in symbolischen Handlungen einen wichtigen Bestandteil von Reflective Judgement.<sup>476</sup> Scene Setting vereinfacht es, bei Bezugsgruppen Vertrauen zu neuen Geschäftsideen aufzubauen, da sie bekannte Strukturen wiedererkennen. Die Autoren finden Hinweise auf Scene Setting in der Sprache der Entrepreneurs. Begriffe wie „Familienunternehmen“, „modern“ oder „effektiv“ werden genutzt, um dem Betrachter den gewünschten Eindruck der Unternehmung zu kommunizieren.<sup>477</sup> Ein vergleichbares Verhalten wurde bei sechs von zehn Interviewpartnern beobachtet, wobei die Manifestierung von Scene Setting nicht nur verbaler, sondern auch materieller Natur sein kann.

---

<sup>476</sup> Vgl. Clarke/Holt, 2010, S. 322.

<sup>477</sup> Ebenda.

Ein Beispiel für Scene Setting im Sinne von Clarke und Holt ist in der Erzählung von E1 zu finden. Begriffe wie professionell und hochwertig werden genutzt, um die gewünschte Außenwahrnehmung zu kommunizieren. Die persönliche Erfahrung in einer führenden Beratungsfirma wird als Begründung hinzugezogen.

*„[...] die Erfahrung aus der Unternehmensberatung hat wahnsinnig geholfen, weil wir natürlich in der Lage waren, auf sehr professioneller Ebene mit Unternehmen zu kommunizieren. Weil man ja als Unternehmensberater nichts anderes macht, tagtäglich. Von daher ist die Außenpräsentation von uns als Person [...] immer noch auf einer sehr, sehr hochwertigen Ebene, sodass man da schon sehr professionell rüberkommt.“ (E1)*

Auch E7 war vor der Gründung beratend tätig und hat in der frühen Gründungsphase die Fähigkeit zum professionellen Auftritt des gesamten Teams systematisch vorangetrieben:

*„Dass man eine E-Mail mit Anrede und Schlussformel schreibt, dass man freundlich ans Telefon geht. Wir waren sogar so weit, dass wir uns Leitfäden geschrieben haben. Wenn wir ans Telefon gehen, dann antworten wir so und so. Wir haben uns über ganz kleine Dinge Gedanken gemacht. Weil wir aus der Erfahrung heraus wussten, wie schlecht das ankommt, in diesem Bereich nachlässig zu sein. Weil, das verzeiht ein Neukunde nicht. Da muss man einfach eine gewisse Grundprofessionalität mitbringen, und ich glaube, das haben wir von Anfang an mitgebracht, zumindest das, was wir damals machen konnten, nach bestem Wissen und Gewissen. Und das hat so ein bisschen auch Vertrauen erzeugt.“ (E7)*

E4 und E6 konnten sich bei ihrer Gründung greifbare Symbole zunutze machen, die eine gezielte Wirkung auf eine bestimmte Bezugsgruppe haben. E4 nutzt eine Auszeichnung, um sich auf einem hart umkämpften Fachkräftemarkt einen Vorteil gegenüber anderen Arbeitsgebern zu verschaffen.

*„Wir haben jetzt so ein Great-Place-to-Work-Siegel. Das ist ein Wettbewerb, der in Deutschland zwischen verschiedenen Unternehmen stattfindet. Wo eben mit einer anonymen Befragung [...] herausgefunden wird: Wie zufrieden sind die Mitarbeiter? Und wie viel tut das Unternehmen für seine Mitarbeiter. Wir sind da unter die Top-50 in Deutschland gekommen, wo wir auch sehr stolz drauf sind. [...] Der Ruf ist natürlich, was das Recruiting angeht, superwichtig. Keine Frage. Davon leben wir hier [...], dass die Leute wissen: Bezogen auf junge Familien sind wir extrem freundlich. Dieser Ruf ist wichtig. Was die Kunden angeht, die kriegen da nicht so viel mit. Weil das ein Ruf ist, der*

*geht ja nicht über die Branche hinaus, sondern das ist etwas, das man weiß, wenn man in der Branche arbeitet.“ (E4)*

E6 geht noch einen Schritt weiter und konstruiert eine Geschäftsidee passend zu einem verfügbaren Symbol. Seine Gründungsgeschichte beginnt damit, dass ein Freund eine ungenutzte Domain anbietet. E6 erkennt den Wert der Internetadresse und entwickelt aus einer ungenutzten Ressource ein wirtschaftlich erfolgreiches Unternehmen. Gleichzeitig erzielt er Effekte, die mit herkömmlichen Marketingaktivitäten nur unter erheblichem Aufwand möglich gewesen wären. Hier ist eine interessante Parallele zur Cooptation-Theorie von Starr und MacMillan zu beobachten.<sup>478</sup>

*„Und dann tauchte diese Domain [...] auf, die noch in seinem Portfolio war, aber nicht genutzt wurde. Ich hatte damals im Bereich Gründungsberatung schon verschiedene Dinge gemacht, und dadurch kam ein guter Freund von mir [...] auf mich zu [...]. Der meinte: ‚Hey, wir haben die Domain [...], du machst doch was mit Gründungsberatung. Hast du nicht Bock, damit was zu machen?‘ Habe ich gedacht: Ja, das klingt erst mal nicht unspannend. [...] Ja, die Domain ist absolut super. Und bringt auch an sich eine große Authentizität und – ich will nicht sagen Reputation – aber doch schon ein gewisses Branding mit, ohne dass man Branding betrieben hat.“ (E6)*

Ein Weg, mit begrenzten finanziellen Mitteln professionell aufzutreten, ist die Nutzung von Inkubatoren. E7 und E3 haben von diesen Einrichtungen profitiert und damit eine der greifbarsten Scene-Setting-Strategien gewählt.

*„Wir sind ja im Inkubator gestartet damals. War absolut empfehlenswert. [...] Wir haben von Anfang an ein kleines 30–35m<sup>2</sup>-Büro, aber wir sind auf einem vernünftigen Level gestartet. Wir hatten einen Sekretariatsservice, wir hatten eine gescheite Adresse, unser Haus konnte sich sehen lassen. Es war irgendwo trotzdem finanzierbar. Durch Rahmenbedingungen haben wir versucht, Vertrauen zu schaffen. Das fängt an durch die Niederlassung, das Büro als solches.“ (E7)*

*„Dann hatten wir das Glück, dass an der Uni gerade unser Inkubator gegründet wurde, der sich zum Ziel nahm, Neugründungen finanziell und auch mit Rechtsbeistand etc. zu unterstützen. Uns wurde zugesichert, dass wir das erste Start-up werden, das sie unterstützen werden, wenn wir uns denn dazu entschließen. Und so kam eins zum anderen. War ein bisschen Glück, ein bisschen ‚Zur richtigen Zeit am richtigen Ort‘.“ (E3)*

---

<sup>478</sup> Vgl. Starr/MacMillan, 1990 und Kapitel 2.5.3.

E7 unterstreicht die Bedeutung von Scene Setting, als er das Thema zu einem späteren Zeitpunkt erneut aufgreift. Gefragt wurde zum Abschluss des Interviews nach Entscheidungen, die er so nicht wiederholen würde.

*„Vielleicht hätte uns von Anfang an eine Aufnahme von etwas mehr Struktur gutgetan. Im Sinne von: Wir machen mehr Buy als Make. Wir kaufen ein bisschen Professionalität ein. Das hätte in gewissen Bereichen gutgetan und hätte die Entwicklung beschleunigt.“*  
(E7)

Ein besonders innovativer Ansatz des Scene Setting kann bei E9 beobachtet werden. Aufgrund der Komplexität des technischen Produktes wurden anstelle einer konventionellen Finanzierung andere Unternehmer als Kooperationspartner gewonnen. Durch den Anreiz der Beteiligung und die Möglichkeit, in einem Verantwortungsbereich autonom handeln zu können, wie die Partner es auch in ihren eigenen Unternehmen gewöhnt sind, erhält der Entrepreneur Dienstleistungen und Ressourcen ohne Liquiditätsverlust.

*„Da ging es gar nicht darum, dass man gezielt eine Finanzierung sucht und die bereitstellt und dann irgendwelche Leute beauftragt. Sondern unser Konzept war, die Leute zu suchen, die das können. In den Bereichen, in denen wir die Aufgaben haben. Und die finanzieren das in diesen Bereichen vor. Und so haben wir das auf die Beine gestellt. [...] Prinzipiell ist die GmbH ja ein Joint Venture von verschiedenen Selbstständigen. Und dass das so wirkt, wunderbar. Denn so war es ja auch gedacht. Dass Profis in ihren einzelnen Bereichen am Werk sind.“* (E9)

#### 3.1.2.3.4 Selbst auferlegte Verhaltensstandards

Während bei allen Aktivitäten im Bereich Social Performance eine gewisse Instrumentalisierung zu beobachten ist, handelt es sich nicht um eine Entwertung menschlicher Beziehungen. Acht von zehn Interviewpersonen sprechen über selbst auferlegte offene Verhaltensstandards, die ihr Handeln prägen. Dabei geht es nicht um klar ausformulierte Regeln, sondern um das persönliche Empfinden bezüglich richtig und falsch, um die Wertigkeit des Unternehmens und um die Rolle des Unternehmers in der Gesellschaft. E10 formuliert beispielsweise Kriterien für die Auswahl von Produkten für seinen Onlineshop:

*„Es ist nicht so, dass wir das Riesenregelwerk aufgebaut haben, welchen Mindestkriterien unsere Produkte entsprechen müssen. Aber wir suchen natürlich nach besonderen Geschichten und Qualitäten bei unseren Produkten. Deshalb haben wir einen hohen Anteil, wo noch ein sozialer Nutzen bei dem Produkt dabei ist. Wenn der dabei ist,*

*dann hat das Produkt bei uns eine viel höhere Chance, gelistet zu werden, weil wir nicht über den Preis, sondern über Exklusivität verkaufen. Und die Exklusivität kommt oft von der Geschichte dahinter oder einem guten Projekt.“ (E10)*

Wie von Clarke und Holt vorgeschlagen, lassen sich in vielen Fällen diese Verhaltensstandards aus der persönlichen Erfahrung der Entrepreneurs ableiten.<sup>479</sup> Sie stellen das Ergebnis der Reflexion über Erlebnisse der Entrepreneurs dar.

*„Wenn ich jetzt ein Pessimist wäre, könnte ich mich an Negativem festhalten. [...] Es gibt ja auch Unternehmer, die halten an ihrer Strategie fest, bis sie komplett untergehen. Und das, was ich für mich verstanden habe, ist: Alles ist ständig Veränderung. Das ist die einzige Konstante, die es gibt. Und man muss mitgehen und gucken. [...] Aber du brauchst natürlich die Überzeugung. Es gibt schon Leute die sagen: ‚Mensch, sieben Jahre. Respekt, dass du immer noch dastehst.‘ Dann sage ich: ‚Ja, Leute, das ist was Großes hier.‘ Da geht es um gesellschaftliche Veränderungen. Das ist kein Vermittlungsgeschäft, wo du ein paar Schuhe vermittelst oder einen Online-Shop betreibst.“ (E9)*

Entrepreneurs artikulieren diese Standards auf eine generelle Art, richten sich manchmal an die Allgemeinheit, manchmal gezielt an einzelne Stakeholder. Ein Beispiel für nicht adressierte Verhaltensstandards ist folgende Aussage von E9:

*„Das ist meine absolute Überzeugung, dass der Mensch, wenn er schon da ist, wenn er sein Hirn hat, wenn er schon diese Fähigkeiten hat, sie auch anständig nutzen soll. Wirklich anständig nutzen. Wenn man dann geht – das Leben ist eh begrenzt –, zurückgucken kann und sagen kann: ‚O.k., ich war nicht nur sinnlos da, habe blödsinnig konsumiert und bin gegangen. Ich habe meinen Job runtergerattert, am Abend die Glotze angemacht und alles ist mir egal. Braucht ja keiner.‘“ (E9)*

Andere Aussagen beziehen sich auf die Beziehung zu Mitarbeitern, Kunden oder Lieferanten. Sie bleiben in ihrer Ausgestaltung jedoch vage.

*„[...] natürlich habe ich, auch wie ich das damals schon gesagt habe, meine unternehmerischen Ideale. Und natürlich will ich hier nicht jeden einfach ausnehmen. Das würde ich auch nicht tun, selbst wenn es wirtschaftlich sinnvoller wäre. Wobei ich [...] auch glaube, dass das, was ich tue, noch zusätzlich wirtschaftlich sinnvoller ist.“ (E4)*

---

<sup>479</sup> Vgl. Clarke/Holt, 2010, S. 323 f.

*„Es geht hauptsächlich darum, dass wir hier ein gesichertes Auskommen für alle unsere Mitarbeiter haben. Das ist immer mein Primärziel. Eher würde ich auf etwas verzichten, als dass es irgendeinem schlecht geht.“ (E2)*

Selbst auferlegte offene Verhaltensstandards stehen teilweise in Verbindung zu den neuen Codes „Motivation zur Gründung“, „Unternehmenszweck/-ziel“, „Liability of Newness“ und „Monetäre Motivation“. Entrepreneurs führen beispielhaft Erlebnisse an, um den Ursprung ihrer Einstellung greifbar zu machen. Diese Schlüsselmomente stellen die Verbindung von abstrakten Gedanken und Erfahrungsberichten dar. Veranschaulichen lässt sich dieser Zusammenhang am Beispiel von E6, dessen Verhaltensstandards zum Teil einer Änderung der Gründungsmotivation entstammen. Die Konsequenz war der Austritt aus dem eigens gegründeten Unternehmen:

*„Ich weiß jetzt gar nicht, ob bei mir der Punkt – das muss ich jetzt eingestehen – ‚Ich will gesellschaftlich mehr bewegen, als ich gerade mache‘ der ausschlaggebende Punkt war. Sondern das war tatsächlich an der Stelle die Sache, dass ich mich mit dem Businessmodell, welches wir da gefahren haben, nicht hundertprozentig identifizieren konnte. Da hing mein Herz nicht zu einhundert Prozent dran. [...] Und dadurch war der Zug an diesem Businessmodell ein wenig abgefahren, weil es keine tiefergehende Motivation dahinter gab. So würde ich es ausdrücken. Tiefergehende Motivation in dem Sinne, dass wir jetzt damit die Welt verändern wollen oder ein großes Endziel – abgesehen von monetären Dimensionen – vor Augen hatten.“ (E6)*

In eine ähnliche Richtung gehen Aussagen von E7, E8 und E9:

*„Was ich gelernt habe, ist, dass letztendlich Geld nicht glücklich macht. Das ist meine eigene Erfahrung, das ist nicht die Erfahrung von allen Leuten. Man kann viel Geld verdienen. Wenn man ein Unternehmen hat, das einigermaßen gut funktioniert, verdient man gut. Geld macht nicht glücklich. Man ist dadurch glücklich, dass das, was man macht, einen Mehrwert bringt, dass man gesund ist, dass man das Gefühl hat, etwas Schönes zu machen. [...] Es gibt viele Ideen, die rechtlich korrekt sind, aber ethisch fraglich. Ich würde niemandem empfehlen, das zu machen. Man sollte etwas machen, was ethisch und moralisch in der Tat schön ist. Man muss sich darüber freuen und sagen können: Ich mache eine gute Sache.“ (E8)*

*„Wissen durch Technik. Die Technik kann man, wenn man sie anständig nutzt und sie als Werkzeug sieht – und man nicht sagt, das ist mein Lebensinhalt – nutzen, um Zeit frei zu machen. Und das ist das Wertvollste, was wir haben. Die Zeit. Viele haben immer den*

*Punkt ‚Zeit ist Geld‘. Aber das stimmt eigentlich so gar nicht. Zeit ist Zeit und Geld ist Geld. Und das ‚was wir nicht zur Verfügung haben, ist genügend Zeit. Das ist ja der Knackpunkt. Das fehlt uns hinten und vorne. [...] Und darum ging es mir immer. Leute, die Mitarbeiter sind mehr wert. Die Leute können mehr. Der Mensch ist zu mehr fähig. Und das ist da auch eben ein gesellschaftlicher Aspekt. Auch wenn es ein kleiner ist. Aber er automatisiert hier einen Prozess [...]. Nehmen wir diese [eingesparten] 4000 Stunden und nutzen sie wirklich zur Weiterbildung, zur Schulung, zur Wissensvergrößerung.“ (E9)*

*„Wir haben uns immer gefragt, wie man Werthaltigkeit erzeugen kann [...] Wir haben immer gesagt: Wir wollen was Gutes schaffen, wir wollen was Solides schaffen.“ (E7)*

Die Verbindung von selbst auferlegten Verhaltensstandards und Liability of Newness wird bei E7 deutlich. Sie besteht darin, dass durch die geringe Unternehmensgröße und mangelnde Ressourcen Dilemmata entstehen, die bewirken, dass der Entrepreneur gegen seine eigenen Standards verstoßen muss. E7 legt im obigen Zitat seine Gründungsmotivation offen. Kurz darauf berichtet er:

*„Unsere Umsätze waren sehr gering damals. [...] Man musste zu der Zeit einfach gucken, dass man überlebt. So. Und das heißt, man hat in der Zeit gar nicht die Möglichkeit, sich an der Spitze der Bedürfnispyramide zu bewegen und diesen Luxus zu haben, zu sagen: Ich mache etwas für die Gesellschaft. Zuerst bist du sehr egoistisch und musst die Basis der Pyramide bedienen und gucken, dass du was zum Anziehen hast. Und dann guckst du halt weiter. Und deshalb bist du gar nicht in der Lage oder in der Situation, von Anfang an so idealistisch zu arbeiten. Du musst erst mal sehr realistisch bleiben.“ (E7)*

#### 3.1.2.4 Analyse von Reflective Judgement – Public Challenge

In Kapitel 2.5.3.3 wurde dargelegt, dass ohne Public Challenge keine Anreize zur Reflexion oder zum Befolgen selbst auferlegter Verhaltensregeln existieren und es eines inneren Konflikts oder Dilemmas bedarf, um ethische Herausforderungen zu erzeugen. Clarke und Holt argumentieren an dieser Stelle, dass es Anzeichen einer kontinuierlichen Auseinandersetzung mit der Gesellschaft geben muss, da Entrepreneurs bestehende Wertevereinbarungen oftmals als unzulänglich betrachten.<sup>480</sup> Public Challenge beinhaltet Strategien und Überzeugungen, die Entrepreneurs nutzen, um in diesen Ausein-

---

<sup>480</sup> Vgl. Clarke/Holt, 2010, S. 324.

andersetzungen bestehen zu können. Es wird zunächst betrachtet, ob die Ausgangsvoraussetzung gegeben ist und die Interviewpersonen tatsächlich existierende Vereinbarungen als unzureichend, frustrierend oder limitierend empfinden.

Dazu wurde der neue Code „Kritik am Status quo“ verwendet und bei fünf der zehn Befragten identifiziert. Ähnlich wie Aussagen zu offenen Verhaltensstandards kann Kritik generell formuliert werden und sich an den Markt im Allgemeinen richten, oder gezielt an Teile der Bezugsgruppe adressiert sein. Ersteres gilt für Aussagen von E7 und E9:

*„Wir haben halt ein Thema, das gesellschaftlich sehr, sehr wichtig ist. Thema Vereinbarkeit Familie und Beruf. Auf der einen Seite die Industrie, die Mittelständler, die großen Unternehmen, die sagen: ‚Wir sind die Wirtschaft, wir sind der Motor der Gesellschaft, was die Wirtschaft und die Strukturen angeht.‘ Und auf der anderen Seite natürlich auch die Lücken, die über die Jahrzehnte hinweg entstanden sind, gerade hier in Westdeutschland. [...] Man hatte natürlich auch gesellschaftliche Fehlentwicklungen. Das ist ein hartes Wort, aber ich möchte da mal bei bleiben. Die Probleme, die wir haben, sind immer auf Fehlentscheidungen zurückzuführen, auf Fehlinvestitionen oder falsche Einstellung des Staates vor x Jahren.“ (E7)*

*„Ich bin in der Branche auch einer der wenigen, der nicht mit Notfallgedanken rangeht. Das ist so ein Peak in der Branche, dass manche meinen, man muss immer im Stress handeln. Erst dann ist es der Job, sozusagen. [...] Und dadurch entsteht dann so eine Organisationskultur in der Branche, wo alles auf die letzte Minute gemacht wird. Hauptsache, Stress und sich spüren. Das ist das, was die Branche hergibt. Und deshalb muss man sich überlegen: Wie lange mache ich diesen Job dann noch?“ (E9)*

E10 wird in seiner Beschreibung der Konkurrenz im Einzelhandel konkreter und zieht hieraus die Motivation zur Veränderung:

*„Viel hat sich in dem Gebiet abgespielt, eine neue, ausgefallene Marke in einem sehr etablierten Markt zu entwickeln, der unserer Meinung nach sehr konservativ und verstaubt war. [...] Also für mich ist das Thema ‚verstaubt‘ [...] das Synonym für die Einzelhändler, bei denen das Gejammer groß ist, dass sie sterben. Mit ihrem Elektromüller-Shop, der noch wie vor 20 Jahren tickt. Und, ach Gott, wie schade, dass da niemand mehr einkauft und der von den bösen Großen plattgemacht wurde. Das war so das Verstaubte. [...] Vor allem im Handel sieht man, da ist wenig Innovation. Da ist wenig Einzigartiges. Das ist so ein bisschen der Antrieb, da neue Dinge zu schaffen.“ (E10)*



E5 erwirtschaftet einen Großteil des Umsatzes mit Anstalten des öffentlichen Rechts. Bürokratie und nur in geringem Maße wirtschaftlich denkende Verhandlungspartner sind hier Grund für kontinuierliche Auseinandersetzungen.

*„Da würde jedes Unternehmen kaputtgehen. Wenn du da wärst als Unternehmensberater, du würdest da kaputtgehen. Ich glaube, wenn ich könnte, würde ich die Hälfte der Leute erstmal fristlos entlassen. Ich meine, das klingt jetzt hart.“ (E5)*

Ein weiterer Auslöser von Public Challenge können konkrete Erlebnisse im Gründungsprozess sein. Negative Erfahrungen wie Zurückweisung oder eigenverantwortliche Fehler des Entrepreneurs können Anreize sein, einen engeren Austausch mit Bezugsgruppen zu suchen. Für E3 war eine entmutigende Einschätzung eines engen Beraters Anlass zu Reflektion und dem Wunsch, weitere Meinungen zu seiner Geschäftsidee einzuholen.

*„Man hat ja dann irgendwie im Kreis der Familie Leute, die einem Rat geben. Wir hatten da einen Headhunter, auf dessen Meinung halte ich sehr viel, der mir davon abgeraten hat. Er hat auch eher gesagt, dass es wahrscheinlich nicht funktionieren wird. Vom Geschäftsmodell und allem. Er hat im Endeffekt auch recht gehabt. [...] Und das sind dann natürlich Einflüsse, über die man sich nachts dann mal Gedanken macht. Was sie damit meinen und ob sie damit recht haben könnten. Inwiefern das noch Sinn macht, was man da selber praktiziert. Das war schon ganz spannend.“ (E3)*

#### 3.1.2.4.1 Freude am Diskutieren

E6 blickt auf die Erfahrung mehrerer Entrepreneurships zurück, darunter auch die Veranstaltung von Messen und Events. Gegenseitiger Austausch und ein großes Netzwerk sind für ihn von existenzieller Bedeutung. Wie wichtig es ist, den eigenen Wissenshorizont zu erweitern, wird ihm bereits in jungen Jahren klar. Interessanterweise gelingt es E6 in seiner Berufslaufbahn immer wieder, sich ein Umfeld zu erschaffen, das seinen Bedürfnissen gerecht wird.

*„Ich wollte immer gerne eigene Sachen machen. Die ersten Versuche gab es da auch schon vor dem Studium. Da habe ich dann aber gemerkt, man kennt so ganz viele Sachen noch nicht. Und weiß nicht, wie verschiedene Dinge funktionieren. Dann habe ich erst mal angefangen, BWL zu studieren. Dann gab es die Möglichkeit, an der Gründung einer studentischen Unternehmensberatung mitzuwirken. Dann haben wir in einem recht großen Kreis damals die erste studentische Unternehmensberatung in [...] gegründet.“ (E6)*

Auch Clarke und Holt sind davon überzeugt, dass positive Emotionen und Freude am Diskutieren mit internen und externen Stakeholdern wichtige Elemente von Public Challenge sind.<sup>481</sup> Unterschiedliche Meinungen werden positiv wahrgenommen, der angesprochene Konflikt findet hauptsächlich im Kopf des Entrepreneurs statt.

E6 hat erkannt, dass mit dieser Neigung Geld zu verdienen ist, und veranstaltet in regelmäßigen Abständen Events mit Wettbewerbscharakter. Gleichzeitig kann er seine früh entdeckte Neigung zum gegenseitigen Austausch gezielt ausleben.

*„Und was extrem gut funktioniert hat, wo wir auch gerade sehr viel Spaß mit haben, ist die [...]. Das ist auf Unternehmerebene. Da haben wir dann wirklich keine Mitarbeiter, die in irgendwelchen Funktionen sind. Sondern reine Unternehmerebene. [...] Und da setzen wir uns dann immer in einer 25er-Runde zusammen. Auch recht hochpreisig. Aber im Grunde haben wir festgestellt: Das ist in dem Bereich auch egal. Weil es den Leuten einfach recht viel bringt, weil es kein Event ist, das nur auf Spaß ausgerichtet ist. Sondern jeder seinen besten Business-Insidertipp der letzten sechs Monate mitbringt. [...] Und da hat dann jeder zehn Minuten Zeit, um diesen Tipp vorzustellen. Dann kann man noch kurz darüber diskutieren, und am Ende bewerten die anderen den Tipp. Dann gibt es eine Platzierung, und der Gewinner bekommt eine vergoldete Statue und darf beim nächsten Mal umsonst teilnehmen. Das ist einfach diese Runde, dass man coole Leute dahat. Es kommen wirklich spannende Themen auf die Agenda. Nicht wie bei der Konkurrenz, wo alle nur das erzählen, was sie immer erzählen. Sondern da wird wirklich mal etwas aus dem Nähkästchen geplaudert. Das bringt alle weiter, alle haben Spaß daran. Gepaart mit dem Wettkampfcharakter funktioniert das unheimlich gut.“ (E6)*

Auch E8 und E5 vertreten diese Geisteshaltung:

*„Die zwei weiteren Gründer [...] haben am Anfang gesagt, sie möchten nicht Vertrieb machen. Und ich habe gesagt: ‚Mir ist es egal. Ich mache das.‘ Weil Vertrieb ist bei vielen Gründern immer so ein Thema. Da haben die Leute immer Angst, mit dem Produkt auf den Markt zu gehen und es den Leuten vorzustellen. Aber für mich war alles ganz gut, kein Thema. Habe ich gerne gemacht. Habe ich gerne gemacht, ich habe mit vielen Leuten gesprochen.“ (E8)*

---

<sup>481</sup> Vgl. Clarke/Holt, 2010, S. 324.

*„Ich rede gerne und ich verkaufe mich gerne selber. Auch privat und erst recht geschäftlich. Kommt auch so ein bisschen darauf an, was die Leute mir für ein Feedback geben.“ (E5)*

Eine interessante Beobachtung und Ergänzung zu Clarke und Holt ist, dass die befragten Entrepreneurs Gesprächen auf Augenhöhe deutlich größeren Enthusiasmus entgegenbringen. Bevorzugte Diskussionspartner aus dem Geschäftsumfeld sind andere Entrepreneurs, Geschäftsführer oder höhere Angestellte mit Entscheidungsbefugnis. Glauben Entrepreneurs hingegen, eine Diskussion verläuft einseitig – beispielsweise, weil das Gegenüber über keine qualifizierte Meinung oder Entscheidungsbefugnis verfügt –, fallen positive Emotionen deutlich geringer aus oder schlagen sogar in das Gegenteil um.

E4 verbindet eine Aussage über seine bevorzugten Gesprächspartner mit Kritik an der Organisationsstruktur mancher Klienten und verdeutlicht zugleich die Verbindung von kontinuierlicher Auseinandersetzung und Public Challenge:

*„Wir sehen natürlich auch sehr viele Unternehmen. Wir haben viele Kunden und sehen dadurch viele Unternehmen von innen. Es gibt viele, viele Unternehmen, in denen würde ich nicht arbeiten können. Da würde ich bekloppt werden, absolut verrückt werden. Weil einfach diese Entscheidungszyklen so sind, die Philosophie im Unternehmen entsprechend ist. Und häufig ist es tatsächlich auch genau das, was ich gerade bemängelt habe. Bei Gesprächen, wenn ich auf unteren Ebenen mit den Leuten rede. [...] Häufig bei diesem B2B-Mittelstand ist das noch so. [...] Da haben die Mitarbeiter eine entsprechende Entscheidungskompetenz, -befugnis und auch den Mut zu entscheiden. Es gibt aber viele Unternehmen, da ist das nicht so. Die haben erstens den Mut nicht. Leiten das gleich nach oben weiter, und [...] wenn dann von oben was entschieden wird, sagen sie dir: Das ist halt so, tut mir leid. Ist jetzt so entschieden worden.“ (E4)*

#### 3.1.2.4.2 Kommunikation als Möglichkeit zum Experimentieren

Woher kommt, den richtigen Partner vorausgesetzt, diese Freude am Diskutieren? In Kapitel 2.5.3.3 wurde diese Art der Kommunikation als soziales Experiment bezeichnet, und auch Clarke und Holt attestieren ihren Interviewpartnern Freude am Experimentieren.<sup>482</sup> Gemeinsam neue Wertekombinationen auszuprobieren und mögliche Reaktionen der Stakeholder aus erster Hand zu erfahren, wird von den Interviewpersonen geschätzt. E4 fährt fort:

---

<sup>482</sup> Vgl. Clarke/Holt, 2010, S. 324 f.

*„Aber ansonsten mache ich das schon gerne. Klar, was ich gerne tue, ist letztendlich eine kreative Tätigkeit. Du sitzt beim Kunden und entwickelst für den Kunden, gemeinsam mit dem Kunden, manchmal auch ohne den Kunden [...] – je nachdem, wie intelligent oder wie kreativ der Kunde ist – eine Idee. Natürlich ist es geil, etwas in seinem Kopf zu generieren, was nachher Wirklichkeit wird. Das ist ja meine Idee, die nachher umgesetzt wird. Wo meine Mitarbeiter oder die Mitarbeiter beim Kunden nachher für arbeiten. Das ist natürlich toll.“ (E4)*

Auch die Erzählung von E6 passt in dieses Bild. Erste Erfahrungen führten zum Wunsch nach stärkerem Austausch, zum Ausstieg aus einem erfolgreichen jungen Unternehmen mangels Identifikation mit dem Geschäftsmodell und zur anschließenden Veranstaltung von Messen und Events. Die Entscheidung, das Unternehmen zu verlassen, begründet er unter anderem mit einem nicht befriedigten Drang zu experimentieren:

*„Es war vor allem die Spannung an dem Businessmodell am Anfang. Meine Güte, funktioniert das wirklich? Ja, es funktioniert wirklich, und es wird immer besser. Aber dann war irgendwann eine gewisse Routine drin, was den Reiz des Ausprobierens an diesem Modell abnutzte. Und dadurch war irgendwo die Spannung weg. Und die monetäre Motivation, die man anfangs hatte, war auch weg.“ (E6)*

In den folgenden zwei Jahren konnte E6 diesem Bedürfnis wieder nachkommen:

*„Und dann habe ich 2012, 2013 viele Sachen mal ausprobiert. Es haben auch viele Sachen nicht funktioniert. Da war auch vieles, was man nicht mehr so unglaublich weit getrieben hat. Es ist halt kein Projekt dabei, was größere Umsätze geschrieben hat [...].“ (E6)*

E10 nutzte Networking-Veranstaltungen, um seinem Wunsch zu experimentieren nachzukommen. Wieder sind positive Emotionen mit kreativem Austausch verbunden.

*„Ja, das hat richtig Spaß gemacht. Es kommt immer was dabei raus, und es macht Spaß. Irgendwie kommt es wieder zurück. Man muss natürlich im Gespräch sein und man lernt auch viel davon. Es sind überdurchschnittlich viele interessante Menschen mit einer guten Meinung. Wir haben da auch zum Geschäftsmodell viel gutes Feedback bekommen. Die Business Angels haben ihre eigene Sicht auf die Dinge und haben uns bezüglich Geschäftsmodell und Prioritäten viel wertvolles Feedback gegeben.“ (E10)*

E3 und E7 gründeten mit geringem Kapitaleinsatz und noch während oder direkt nach ihrem Studium. Bei beiden Vorhaben setzte schnell eine besondere Experimentierfreude ein, die sich auf eine Nichts-zu-verlieren-Mentalität zurückführen lässt. Das Argument,

im Falle des Scheiterns lediglich Zeit, aber weder größere Geldbeträge noch einen feste Anstellung verloren zu haben, wirkte sich positiv auf die Gründungsbereitschaft aus. Gleichzeitig war ein großer Wille vorhanden, Informationen zu teilen. Eine Erklärung ist, dass die Befürchtung, Wissen könnte in die falschen Hände gelangen und von Dritten genutzt werden, geringer ausgeprägt ist, wenn der Gründungserfolg zwar gewünscht, aber nicht existenziell notwendig ist.

*„Man kann nicht abschätzen, ob es erfolgreich wird oder nicht. Aber wir haben so viel positive Bestätigung bekommen aus allen möglichen Bereichen. Weil wir uns eben auch durchgefragt haben. ‚Lieber Professor [...], wie sehen Sie das?‘ Wir haben uns die ganzen Inputs geholt und gesagt: ‚Ja, das passt.‘ Und zur damaligen Zeit hatten wir nichts zu verlieren. Wir waren alle im Studium, hatten ein ganz gutes Studium. Waren damals mitten in der Diplomarbeit, konnten absehen, dass die auch erfolgreich wird. Manche gehen danach ein halbes Jahr mit einem Rucksack durch die Welt. Wir versuchen es einfach, und wenn wir nach einem Jahr merken, es klappt nicht, dann hat der Arbeitsmarkt uns wieder. Ich glaube, das war ein bisschen arrogant zur damaligen Zeit. Aber wir haben gesagt: ‚Wir werden schon irgendwo einen Job finden.‘“ (E7)*

*„Es war auch direkt am Ende unseres Bachelorstudiums, was heißt, dass wir nicht unser Studium hätten abbrechen müssen. Wir müssen nur unser Masterstudium evtl. aufschieben auf ein Jahr, wenn wir uns dafür entscheiden, das Vollzeit zu machen. So kamen wir dazu, dass wir das abgewogen haben: Trauen wir uns das zu? Können wir uns das irgendwie leisten? Sehen wir das als spannende Zukunft für uns? Irgendwie haben wir alle sechs das mit Ja beantwortet, und so kam es dazu, dass wir das im Endeffekt gegründet haben.“ (E3)*

#### 3.1.2.4.3 Dialog ohne Druck zur Übereinstimmung

Dialog ohne Druck zur Übereinstimmung ist ein weiteres Merkmal von Public Challenge, das in drei von zehn Interviews gefunden wurde. Die Vorliebe der Entrepreneurs, mit gleichwertigen Gesprächspartnern zu diskutieren, lässt erahnen, dass nicht immer konforme Meinungen aufeinandertreffen. Gerade hierin besteht für sie der Reiz. Die kritische Auseinandersetzung mit den eigenen Ideen und Vorhaben wird als positiv und wertvoll empfunden. E4 verwendet in diesem Zusammenhang den Begriff des Korrektivs. Im Bewusstsein über seine Entscheidungshoheit und die damit verbundenen Risiken umgibt er sich proaktiv mit Menschen, die ihre Meinung offen äußern.

*„Das haben wir auch hier geschaffen, indem wir mittlerweile so eine zweite Führungsebene haben, die sich eben traut, auch etwas zu sagen. Die tun das sicherlich. Da muss man auch mal genauer hinhören, vielleicht machen das manche weniger deutlich als andere. [...] Wenn ich was falsch mache, sagen die: ‚Hör mal, [...] was soll das?‘ Und das ist wichtig. Absolut ist das wichtig.“ (E4)*

E4 begründet diese Offenheit für Kritik wie folgt:

*„Ich treffe meine Entscheidungen ja nicht für mich, sondern meistens sind es Entscheidungen, die ich treffe, die in irgendeiner Form eine Abteilung berühren. Die das Personal berührt oder die Projektleitung oder die Entwicklung oder was auch immer. Da gehe ich ja nicht direkt zu den Mitarbeitern und sage: ‚So ist das jetzt.‘ Sondern ich gehe zu dem Abteilungsleiter und sage: ‚Ich würde das empfehlen, das so und so zu machen.‘ Wenn du dir dann keine Mitarbeiter heranziehst, die bei allem sagen: ‚O.k., dann machen wir es so‘, [...] dann hast du ein Korrektiv. Und das ist wichtig.“ (E4)*

E8 hat mit zwei Partnern gegründet, trägt die Verantwortung als Geschäftsführer jedoch alleine. Dennoch legt er großen Wert auf die Meinung dieser internen Bezugsgruppe:

*„Wir besprechen das. Natürlich nicht alle Kleinigkeiten. Ich habe die Geschäftsführung. Nicht alle Kleinigkeiten spreche ich mit meinen beiden Kollegen ab. Aber die großen Sachen besprechen wir auch. Die strategischen Sachen besprechen vorher auf jeden Fall. Es ist nicht so, dass ich selbstständig entscheide.“ (E8)*

Kritik nicht als Bedrohung zu empfinden oder auch die eigene Meinung gegenüber anderen zu vertreten, ist eine Fähigkeit, die nicht alle Entrepreneurs von Beginn an besitzen. E2 beschreibt den Lernprozess hinter seiner heutigen Einstellung:

*„Als ich in deinem Alter war [Anm.: 27 Jahre], da war ich, glaube ich, der zurückhaltendste Mensch auf der Welt. [...] Ich habe vielleicht auch einen Hyper-Respekt gehabt vor Menschen. Also ich habe eher eine Scheu gehabt, wo ich so gedacht habe: ‚Hm, besser nichts sagen‘. Kann was Falsches sein und die sind ja alle so fürchterlich intelligent und schlimm, schlimm, schlimm.‘ Dann irgendwann: ‚Moment mal, irgendwo sind ja alle Menschen gleich. Wenn du die auf einem Niveau triffst. Jeder hat Gefühle, jeder Emotionen, jeder Mensch hat irgendwo ein Bedürfnis. Was auch immer sein Bedürfnis ist.‘ [Lacht]“ (E2)*

#### 3.1.2.4.4 Teilen von kreativem Wissen

Eine große Anzahl unterschiedlicher Bedürfnisse innerhalb einer Bezugsgruppe macht es für den Entrepreneur unmöglich, jedem gerecht zu werden.<sup>483</sup> Dennoch geben die Interviews Hinweise darauf, dass Entrepreneurs Freude und Befriedigung daraus ziehen, etwas zu erschaffen, was für andere nützlich ist. Diese Übereinstimmung kann, wie von Harmeling et al. beschrieben, rein zufällig sein.<sup>484</sup> Für die Beurteilung des moralischen Wertes ist der Nutzen jedoch zweitrangig. Entscheidend ist die selbst auferlegte Idee, dass das Teilen von Ideen sowie die Meinung anderer in sich selbst wertvoll sind. Aussagen, die dieser Überzeugung zugeordnet werden können, wurden in sechs Interviews gefunden. Einen passenden Einstieg bietet E2, der seine Leidenschaft für das Unternehmertum wie folgt zusammenfasst:

*„Weißt du, was das Schönste ist bei allen Sachen, die man macht? Das kann ich auch nur jedem weitergeben: Deine Gedanken – das ist ja dieses eine Lied – sind wirklich frei. Und wenn man sich die einsperren lässt ... Das hatte ich mal [...], wo ich gesagt habe: Es ist alles grau in grau. Ich kann nicht mal mehr träumen. Das ist schrecklich. Und wenn du jetzt hier in so einer Situation bist, egal wie das Schiff hier letztlich läuft, du machst immer weiter. Ich habe Strategien für die nächsten 20 Jahre im Kopf, wenn ich es denn schaffen sollte.“ (E2)*

Freude am Gestalten, insbesondere in Kooperation mit Partnern, Mitarbeitern oder Kunden, ist ein Thema, das in den Erzählungen der Interviewpersonen wiederholt zu finden ist. Eine Vision zu teilen, die Reaktion anderer wahrzunehmen und ihre Materialisierung voranzutreiben, ist für Entrepreneurs oftmals wertvoller als monetäre Anreize. Darüber hinaus kann eine Verbindung zu dem Thema Freude an der Arbeit beobachtet werden, das von drei Entrepreneurs im Zusammenhang mit Erzählungen zum kreativen Prozess genannt wird.

*„Es macht auch noch Spaß. Wenn es keinen Spaß mehr machen würde, würde ich es nicht machen. Aber noch macht das Spaß. Mir macht das auch Spaß, mit Mitarbeitern umzugehen, mit Kunden umzugehen. Und wenn ich das nicht hätte, dann würde mir was fehlen.“ (E2)*

Das Teilen von kreativem Wissen wurde in Kapitel 2.5.3.3 als improvisierter Prozess beschrieben, bei dem Entrepreneurs durch die Notwendigkeit des Artikulierens ihrer

---

<sup>483</sup> Vgl. Clarke/Holt, 2010, S. 325.

<sup>484</sup> Vgl. Harmeling et al., 2009, S. 294.

Ideen ebendiese hinterfragen. Gefragt, ob er bei einer weiteren Gründung etwas anders machen würde, gibt E10 zu bedenken:

*„Im Nachhinein denke ich, dass man sich noch mehr mit anderen Unternehmern hätte austauschen müssen. Man hätte besser vorbereitet sein müssen. Viele Fehler hätte man vermeiden können. Man hätte einfach schneller sein können. Man hätte noch bessere Strukturen von Grund auf bauen können [...]. Wo man wirklich wertvolle Informationen bekommt von anderen Unternehmern, die in einer vergleichbaren Situation waren. Tipps. Da hätten wir am Anfang noch mehr in die Gespräche gehen sollen. Und auch mit unseren Kunden, um das noch schneller anzupassen.“ (E10)*

E10 hat im Gründungsprozess diverse Networking-Veranstaltungen besucht und zahlreiche Diskussionen mit anderen Entrepreneurs sowie Business Angels geführt; dennoch betrachtet er einen in seinen Augen nicht ausreichenden Austausch als den Aspekt mit dem größten Verbesserungspotenzial.

#### 3.1.2.5 Analyse von Reflective Judgement – Personal Autonomy

Die Überzeugung von Entrepreneurs, die Entscheidungshoheit über ihre Ideen in den eigenen Händen zu halten, bezeichnen Clarke und Holt als Personal Autonomy.<sup>485</sup> Sie unterteilen diese Autonomie in die Beurteilung von Sinn und Auswirkungen des eigenen Handelns und die Kontrolle über Entwicklung und Umsetzung von Ideen. Weiterhin erkennen sie in ihrer Untersuchung ethisches Verhalten insbesondere darin, Meinungen und Wertvorstellungen der Gesellschaft nicht bedingungslos zu übernehmen, sondern diesen zu widerstehen. In Anbetracht dessen, dass dies oft den mühsameren und aufwendigeren Weg darstellt, ist Widerstand zugleich der passende Begriff für dieses Verhalten. Für sämtliche Elemente von Personal Autonomy konnten in den Erzählungen Hinweise gefunden werden.

##### 3.1.2.5.1 Beurteilung von Sinn und Auswirkungen des Handelns

Sinn und Auswirkungen des Handelns beurteilen zu wollen, ist für die befragten Entrepreneurs eine Grundvoraussetzung, um sich mit dem Unternehmen identifizieren zu können. Als Beispiel kann der Austritt von E6 aus dem eigenen Unternehmen angeführt werden. In diesem Fall waren Realität und Idealvorstellung nicht mehr miteinander vereinbar. E7 machte entgegengesetzte Erfahrungen und entdeckte im Zuge seines Entrepreneurships eine ungeahnte Wertigkeit. Er empfindet seine Tätigkeit als sinnvoll,

---

<sup>485</sup> Vgl. Clarke/Holt, 2010, S. 325.



da sie sich langfristig sowohl für das eigene Unternehmen als auch für die Stakeholder positiv auswirkt.

*„Ich durfte zu Studienzeiten auch mal bei Versicherungen reinschnuppern. Oh, Gott, gar nicht mein Bereich. Weil ich auch nicht hinter dem Produkt stehe. Aber wenn du versuchst, [unser Produkt] zu verkaufen – es gibt da natürlich Kosten, aber es gibt nichts Negatives daran. Es ist ein tolles Produkt, man kann mit vollem Elan darangehen. Von daher verkauft sich so was manchmal auch von selbst.“ (E7)*

Natürlich können Sinn und Auswirkungen von Entrepreneur und Bezugsgruppe unterschiedlich wahrgenommen werden. Ein bereits thematisierter Fall ist die Entlassung von Mitarbeitern aus einer wirtschaftlichen Notwendigkeit heraus. Es wurde die Erzählung von E2 angeführt, die gezeigt hat, wie Entrepreneurs in solchen Fällen persönliche Verantwortung übernehmen. Abseits von allem fraglos vorhandenen Mitgefühl mit der Bezugsgruppe Mitarbeiter steht hinter einer Entlassung eine durchdachte Entscheidung, die der Entrepreneur bereits in seinem Entscheidungskalkül gerechtfertigt hat. E4 ist auf diesem Gebiet ein nennenswertes Exempel. Er setzt sich im höchsten Maße für die Mitarbeiterzufriedenheit ein – das Great-Place-to-Work-Siegel wurde als Beispiel genannt. Gleichmaßen legt er auf die Meinung des Umfelds immensen Wert, schafft sich selbst ein Korrektiv. Auf der anderen Seite ist sein Autonomieverständnis im höchsten Maße gefestigt. Angesprochen auf die Wichtigkeit des Rufes und das Bild des Unternehmers in der Öffentlichkeit führt er aus:

*„Aber mein Ruf als Unternehmer wird mir zunehmend egal, muss man sagen. Ist aber auch einfach eine Persönlichkeitsentwicklung, dass man sich nicht so stark über seinen Beruf definiert. Ich habe Familie mittlerweile, das zweite Kind ist unterwegs. Dann hat man irgendwie andere Themen, über die man sich definiert. [...] Aber ich bin so gefestigt in meiner eigenen Wahrnehmung, dass ich sage: ‚Ich habe das durchdacht und bin mir sicher, dass es die richtige Entscheidung ist.‘ Ist mir [...]egal, ob die Gesellschaft sagt, zehn Leute rauszuschmeißen ist arschig. Wen interessiert es?“ (E4)*

Die drastische Formulierung am Ende des Zitates darf keinesfalls mit Egoismus oder unmoralischem Verhalten gleichgesetzt werden. Ganz im Gegenteil ist die Aussage erst das Ergebnis eines ethischen Kalküls, welches den Entrepreneur ermächtigt, unter Beachtung aller Gesichtspunkte zu einer klaren und belastbaren Meinung zu kommen. E4 verdeutlicht seine Position folgendermaßen:

*„Ich glaube, es gibt keinen Unternehmer, der irgendwie eine Entscheidung nur aus Selbstverwirklichungsgründen trifft und sagt: ‚Ist mir [...]egal!‘ Was soll das für eine Entscheidung sein? Die Unternehmen denken alle im langfristigen Sinne. Und langfristig haben die Unternehmer ein absolut ähnliches Interesse [...] wie die Mitarbeiter, glaube ich. Klar, ich habe mehr die Gewinnmaximierung im Hirn, aber meine Überzeugung ist, dass Gewinnmaximierung nur funktioniert, wenn die Mitarbeiter auch zufrieden sind. Und insofern ist Mitarbeiterzufriedenheit auch eines meiner obersten Ziele. Und damit habe ich ein relativ ähnliches Werteverständnis, was meine Mitarbeiter auch haben.“*  
(E4)

#### 3.1.2.5.2 Kontrolle über Entwicklung und Umsetzung von Ideen

Dabei wollen Entrepreneurs nicht nur Sinn und Auswirkungen ihres Handelns beurteilen; auch die letztendliche Entscheidung über inhaltliche Entwicklung und Umsetzung einer Idee bleibt ihnen vorbehalten. Der Wunsch nach kreativer Unabhängigkeit wird bei E1 auch auf Kosten von Wachstum und Liquidität durchgesetzt.

*„Es gibt sicherlich andere Möglichkeiten, dieses Unternehmen schneller wachsen zu lassen, sprich mit Investoren, aber dann müsste [man] Verantwortung und auch Entscheidungsfreiheiten abgeben. Und dies würde mir definitiv im Weg stehen bei diesem sozialen Gedanken [...]. Den Ansatz müsste ich dann stark reduzieren. Da gehe ich jedenfalls von aus. Und deswegen habe ich mich halt bewusst dagegen entschieden, dass da eben keine Fremdfinanzierung drin ist.“* (E1)

Ähnliche Aussagen formulieren E2 und E9.

*„Wir hatten auch eine zwischenzeitliche Diskussion, [...] wo denn weiter die Reise hingehen soll. [...] Es gab so eine Kette, so eine Franchise-Kette. Ob wir das nicht lieber machen sollen? Da habe ich aber total von abgeraten. Ich sag: ‚Du, ich mach kein Franchise.‘ Franchise bedeutet, ich bekomme alles vorgegeben. Da bin ich kein Unternehmer, sondern verlängerter Arm eines Unternehmens. Und das war nie so das Ziel. Vielleicht war ich da auch eher der Treibende. Lieber komplett eine Selbstständigkeit, da können wir uns das freigegeben, aber müssen natürlich auch die Risiken tragen, wenn das mal nicht funktioniert.“* (E2)

*„Prinzipiell hat jeder Mist, den wir erlebt haben, etwas Gutes für die nächsten Entscheidungen, die wir treffen. [...] Zum Beispiel: Wie man einen Gesellschafterkreis regelt. Wenn du am Ende des Tages doch acht Gesellschafter hast, das sind acht verschiedene Persönlichkeiten. Und das sind alles Selbstständige. Die Jungs haben alle*

so 20, 25 Beschäftigte. [...] Da muss man überlegen und aufpassen. Denn wenn du bestimmte Entscheidungen treffen willst und dafür immer eine Siebener-, Achterrunde veranstalten musst, um sie dann zu treffen, wird es sehr schwierig. Dann verliere ich auch viel Zeit mit Bürokratie. Das würde ich besser machen.“ (E9)

#### 3.1.2.5.3 Widerstand gegen auferlegte Wertesysteme

Ähnlich wie bei Clarke und Holt wurden auch in den Interviews Aussagen gefunden, die den Wunsch, sich dem anerkannten Wertesystem zu widersetzen und die eigenen Wertvorstellungen zu verwirklichen, unterstreichen. Gefragt nach den positivsten Erfahrungen während der Gründung, führt E3 an:

*„Auch die Erfahrung, für sein eigenes Baby zu arbeiten. Ich mache nur das, von dem ich denke, dass es meinem Unternehmen hilft, und ich mache nicht das, was mein Vorgesetzter mir sagt, auch wenn ich glaube, dass es sinnlos ist. Was es auf der anderen Seite bedeutet, ist, dass man zum Teil auch nachts oder am Wochenende arbeitet. Dass das Unternehmen dann einfach mal vorgeht, anstatt sein eigenes Ding zu machen.“ (E3)*

Auf die Frage, ob er sich vorstellen könne, wieder in einem Angestelltenverhältnis zu arbeiten, erwidert E6:

*„Dazu bin ich auch zu freiheitsliebend. Eigentlich habe ich noch nie in einem Angestelltenverhältnis gearbeitet, außer jetzt vielleicht während meines Zivis. Und das war auch eine sehr lockere Nummer. Und das ist ja durchaus auch so eine Sache.. [...] Es ist im Moment nicht die rein finanzielle Motivation. Ich sage: ‚Hey, ich mach das alleine, anstatt für jemanden zu arbeiten.‘ Ich habe natürlich ganz andere Freiheiten. Und das ist natürlich wieder schön. Ich überlege mir: Ich habe darauf Bock. Was muss ich machen, um das machen zu können?“ (E6)*

#### 3.1.2.5.4 Autonomie ist nicht gleichbedeutend mit Egoismus

In allen Aussagen, die dem Autonomiestreben von Entrepreneurs zugeordnet wurden, konnten keine Anhaltspunkte dafür gefunden werden, dass die Durchsetzung der eigenen Überzeugung auf Kosten anderer geschieht. Entrepreneurs fordern die Wertekonfigurationen, die andere nicht weiter hinterfragen, heraus, aber oftmals ohne ein genau definiertes Ziel vor Augen zu haben.<sup>486</sup> Die These von Clarke und Holt, Autonomie sei nicht gleichbedeutend mit Egoismus, kann folglich unterstützt werden. Die in dieser Analyse angeführten Zitate zeigen zwei Seiten ethischer Unternehmensgründung auf. Auf

---

<sup>486</sup> Clarke/Holt, 2010, S. 326.

der einen Seite erfüllen Entrepreneurs die Kriterien von Social Performance und Public Challenge. Sie bauen Netzwerke und Freundschaften auf, befolgen selbst auferlegte Verhaltensstandards und beziehen die Meinung anderer in ihre Entscheidungsfindung ein. Auf der anderen Seite handeln sie selbstbewusst und autonom. Sie sind davon überzeugt, dass niemand anderes in der Lage ist, Sinn und Auswirkungen einer Idee besser zu beurteilen. Doch diese Überzeugung ist das Ergebnis von Investitionen. Unternehmer betreiben signifikanten Aufwand, um ausreichend Vertrauen innerhalb ihrer Bezugsgruppe zu gewinnen. Erst dadurch wird autonomes Handeln auch von anderen als legitim empfunden.

Autonomie ohne Egoismus ist ein Drahtseilakt. Heterogene Bedürfnisse im Kreise der erweiterten Stakeholder können Entrepreneurs aus dem Gleichgewicht bringen. Nicht immer ist eindeutig zu erkennen, welche Bedürfnisse die größte Relevanz besitzen. Das Ergebnis ist in vielen Fällen Social Repression, also die Zurückweisung einer Geschäftsidee durch die Gesellschaft. Und selbst wenn Entrepreneurs sich über die Bedürfnisse im Klaren sind, verhindern Umstände wie Greater Good Dilemma, Time-Horizon Dilemma oder Liability of Newness eventuell ihre Befriedigung. Autonomie ist unter diesen Umständen kein Luxus, den sich Entrepreneurs zum Zwecke der Selbstverwirklichung gönnen. Autonomie ist der Balancierstab, der es erlaubt, beim Drahtseilakt der Unternehmensgründung das Gleichgewicht zu halten, und der dafür sorgt, dass Entrepreneurs nicht auf zufällige Übereinstimmung von privater Obsession und öffentlichem Bedürfnis angewiesen sind.

### 3.1.3 Zusammenfassung der Ergebnisse

Zu Beginn von Kapitel 3.1.1 wurde vermutet, dass Reflective Judgement noch nicht erschöpfend beschrieben wurde. Als Grund wurde die bisher nur geringe empirische Validierung des Konzepts genannt, die ausschließlich auf den von Clarke und Holt geführten Interviews beruht.<sup>487</sup> Die für diese Arbeit geführten zehn Gespräche tragen dazu bei, diese Lücke zu schließen. Die Bestätigung des ursprünglichen Konzepts sowie ein tiefer gehendes Verständnis und eine Reihe von Erweiterungen beziehungsweise Einschränkungen sind die Ergebnisse, die an dieser Stelle zusammengefasst werden.

Neben der Codierung von Reflective Judgement wurden die Erzählungen auch auf die fünf bekannten Typen ethischer Dilemmata im Entrepreneurship hin untersucht.<sup>488</sup> Dominiert wurde die Auswertung von dem Social Legitimacy Dilemma, über das neun von

---

<sup>487</sup> Vgl. Clarke/Holt, 2010.

<sup>488</sup> Vgl. Volkmann/Berg, 2012, S. 9 ff.

zehn Entrepreneurs berichteten. Dies ist auch dem Gesprächsablauf geschuldet. Der Interviewer lenkte stellenweise das Gespräch vermehrt auf Gebiete, in denen das Dilemma auftreten kann. Social Repression spielte für die Interviewpersonen eine größere Rolle als Social Harm. Alle möglichen Reaktionen auf Social Repression – aufgeben, ändern, durchsetzen – wurden identifiziert. Abänderungen auf Anregung von Bezugsgruppen stehen in direkter Verbindung zum neuen Code „Stakeholder Participation“. Das Greater Good Dilemma wurde, wie auch das Social Legitimacy Dilemma, in Verbindung mit den neuen Codes „Umgang mit Rückschlägen“ und „Umgang mit eigenen Fehlern“ gefunden, die als Auslöser dienten. Weiterhin konnte das Lifestyle Dilemma insbesondere im Zusammenhang mit dem Thema Zeit assoziiert werden, welches für Entrepreneurs die knappste Ressource darstellt. Hingegen spielten das Time-Horizon Dilemma und das Intercultural Dilemma eine untergeordnete Rolle. Ersteres wurde durch Erzählungen zum neuen Code „Liability of Newness“ substituiert. Entrepreneurs sprechen ausführlich über die Schwierigkeiten knapper Ressourcen und geringer Größe, stellen dies jedoch nicht als Entscheidungssituation dar, sondern als Tatsachenbericht. Es wurden darüber hinaus Hinweise darauf gefunden, dass sich das Bedürfnis nach Legitimität im Laufe der Gründungsphase verändern kann, was Überlegungen von Sonpar et al. bestätigt.<sup>489</sup>

Im Bereich Reflective Judgement wurden zunächst Hinweise darauf gefunden, dass erfolgreiche junge Unternehmen tatsächlich von einer Übereinstimmung von privater Obsession und öffentlichem Interesse profitieren.<sup>490</sup> Die Erzählungen weisen jedoch darauf hin, dass dies nicht zufällig geschieht, sondern von Entrepreneurs genutzt wird, um ihre Reputation zu stärken. Weiterhin fällt auf, dass sieben der zehn Befragten in Branchen gründeten, die sie bereits aus einer vorherigen beruflichen Erfahrung kannten. Als besonders wertvolle Ressource stellt sich das Wohlwollen anderer heraus; Beziehungen werden aktiv gepflegt, aber gleichzeitig nicht instrumentalisiert. Es werden zudem Hinweise darauf gefunden, dass Unternehmer, deren soziale Bedürfnisse befriedigt sind, in der Tat finanzielle Bedürfnisse in geringerem Maße priorisieren.<sup>491</sup> Um das Vertrauen der Stakeholder zu erhöhen, nutzen Entrepreneurs Scene Setting. Dabei genutzte Symbole sind nicht nur von verbaler oder symbolischer Natur, sondern können auch materiell sein. Neun der zehn Interviewpersonen treffen Aussagen, die darauf schließen lassen, dass sie sich an selbst auferlegte Verhaltensstandards halten. Die Formulierung dieser subjektiven Regelwerke ist in der Regel allgemein und beruht auf

---

<sup>489</sup> Vgl. Sonpar et al., 2010.

<sup>490</sup> Vgl. Harmeling et al., 2009.

<sup>491</sup> Vgl. Courrent/Gundolf, 2009.

Erfahrungen und Empfindungen. Dabei können sie an die Allgemeinheit oder einzelne Teile der Bezugsgruppe gerichtet sein. Viele Verhaltensstandards finden ihren Ursprung in früheren Erlebnissen der Unternehmer. Dieser Zusammenhang ist jedoch narrativer Natur. Eine kausale Verbindung besteht zwischen selbst auferlegten Verhaltensstandards und den neuen Codes „Liability of Newness“ und „monetäre Motivation“. Es kann vermutet werden, dass Liability of Newness einen negativen Einfluss auf selbst auferlegte Standards hat und diese kompromittiert. Nicht-monetäre Motivation wirkt potenziell verstärkend auf ebendiese Verhaltensstandards.

Limitierungen und innere Konflikte – nicht Konflikte mit Stakeholdern – als Voraussetzung für Public Challenge wurden mit dem neuen Code „Kritik am Status quo“ identifiziert. Wie von Clarke und Holt erkannt, haben Entrepreneurs Freude am Austausch mit Stakeholdern. Dies wird um die Beobachtung ergänzt, dass Gespräche auf Augenhöhe, beispielsweise mit anderen Entscheidungsträgern, deutlich mehr geschätzt werden. In diesen Gesprächen nutzen sie die Gelegenheit, Feedback bezüglich ihrer Ideen zu sammeln. Nicht nur in Gesprächen, auch in der Praxis, also der Umsetzung ihrer Ideen, kann den Interviewpersonen Freude am Experimentieren nachgesagt werden. Dies wird durch eine Verbindung zum neuen Code „Freude an der Arbeit“ unterstützt. Das Konstrukt Dialog ohne Druck zur Übereinstimmung kann zwar identifiziert werden, spielt im Vergleich zu anderen Verhaltensweisen jedoch eine untergeordnete Rolle. Die Vielseitigkeit der Ansprüche an Entrepreneurs seitens der Stakeholder wird als heterogen wahrgenommen und führt dazu, dass nicht alle Bedürfnisse befriedigt werden können. Es ist daher plausibel, dass viele Diskussionen ohne Übereinstimmung enden, auch wenn dies nicht extra erwähnt wird. Entscheidend ist die selbst auferlegte Überzeugung, dass das Teilen von kreativem Wissen wertvoll und nützlich ist, was anhand der Interviews bestätigt werden kann.

Auch im Bereich Personal Autonomy finden die Thesen von Clarke und Holt Unterstützung.<sup>492</sup> Unter Beachtung der Positionen ihrer Bezugsgruppen entscheiden Entrepreneurs frei und autonom sowohl über Sinn und Auswirkungen ihres Handelns als auch über Gestaltung und Umsetzung ihrer Geschäftsideen. Andererseits widerstehen sie dem Drang, aus Konfliktscheu oder der Einfachheit halber gesellschaftlichem Druck nachzugeben. Autonomie wird nicht als Selbstzweck praktiziert und nicht zu egoistischen

---

<sup>492</sup> Vgl. Clarke/Holt, 2010, S. 325 f.

Zwecken missbraucht. Vielmehr ist sie, richtig eingesetzt, empfundenes Recht und auch ethisch gerechtfertigt.

### 3.2 Entwicklung vorläufiger Hypothesen

Dieses Kapitel fokussiert sich auf die Entwicklung eines Forschungsmodells, das geeignet ist, die in Kapitel 2.6 formulierte Forschungsfrage mittels quantitativer Methoden zu beantworten. Das Modell basiert auf den Erkenntnissen von Clarke und Holt, der Aufarbeitung weiterer Fachliteratur sowie den eigens geführten Interviews. Im Anschluss daran wird anhand dieser Hypothesen ein Fragebogen entwickelt, dessen Auswertung in Kapitel 3.3.3.4.1 zu einer abschließenden Formulierung der Hypothesen führt.

#### 3.2.1 Hypothesen hinsichtlich Reflective Judgement

Die qualitative Studie in Kapitel 3.1 hat gezeigt, dass Social Legitimacy unter den bekannten Dilemmatypen die höchste Relevanz für Entrepreneurs besitzt. Damit konnten zugleich die theoretischen Überlegungen in Kapitel 2.3.3.2 bestätigt werden. Nicht nur die Auswirkungen des eigenen Handelns (Social Harm), insbesondere auch die Reaktion der Bezugsgruppe auf innovative Geschäftsmodelle (Social Repression), beschäftigen sie und haben Einfluss auf ihr Handeln. Gleichzeitig bestätigen die Interviews die Anwendung von Reflective Judgement durch Entrepreneurs. Aufbauend auf der bisherigen Argumentation gelangt man zu der Hypothese, dass eine signifikant positive Verbindung zwischen Reflective Judgement und der Beurteilung von Social Harm beziehungsweise Social Repression besteht.

Die Auswirkungen innovativen Unternehmertums auf andere Marktteilnehmer und die Gesellschaft im Allgemeinen spielt in den Wirtschaftswissenschaften eine Rolle, seit Schumpeter den Begriff der schöpferischen Zerstörung geprägt hat.<sup>493</sup> Nebeneffekte, die nicht in der Absicht des Entrepreneurs liegen, können in Abhängigkeit vom Innovationsgrad einzelne Teilnehmer oder eine ganze Branche verändern. Wie bei allen radikalen Veränderungen ist davon auszugehen, dass es auch hier Profiteure und Verlierer geben wird. Diese Tatsache alleine hält wohl keinen Entrepreneur von einer geplanten Gründung ab. Doch ein Schlüssel zu ethischem Verhalten im Entrepreneurship ist die Überlegung, in welchem Verhältnis schöpferisch und zerstörerisch zueinander stehen. Wie theoretisch und qualitativ gezeigt wurde, ist Reflective Judgement ein von Entrepreneurs genutztes Mittel, um Social Harm in ihr Kalkül miteinzubeziehen.

---

<sup>493</sup> Vgl. Schumpeter, 1987, S. 114–131.

Hinsichtlich der Beurteilung von Social Harm ergeben sich daher folgende Hypothesen:

*H1a: Social Performance hat einen positiven Einfluss auf die empfundene Fähigkeit zur Beurteilung von Social Harm.*

*H2a: Public Challenge hat einen positiven Einfluss auf die empfundene Fähigkeit zur Beurteilung von Social Harm.*

*H3a: Personal Autonomy hat einen positiven Einfluss auf die empfundene Fähigkeit zur Beurteilung von Social Harm.*

Doch auch die entgegengesetzte Wirkungsrichtung wird bereits von Schumpeter thematisiert. Der Entrepreneur ist nicht nur Ursprung wirtschaftlicher Veränderung, sondern auch unfreiwilliger Urheber sozialen Wandels. Somit ist er nicht nur durch rechtliche und politische Einschränkungen gebunden, sondern auch erheblichem sozialen Druck ausgesetzt.<sup>494</sup> Seine Innovationskraft verhindert die Zugehörigkeit zu einer bestimmten sozialen Gruppe, und er stößt vielerorts auf Ablehnung. Dennoch ist er für den Erfolg auf die Unterstützung der Stakeholder angewiesen. Um aus den Optionen Abändern, Durchsetzen und Verwerfen die richtige Wahl zu treffen, ist ein Verständnis davon notwendig, wie Bezugsgruppen auf Vorstöße des Entrepreneurs reagieren. Reflective Judgement dient Entrepreneurs auch in diesem Fall dazu, ihre Urteilsfähigkeit zu erhöhen. Gleichzeitig ist die Einbeziehung von Stakeholder-Feedback in die Entscheidungsfindung ein wichtiger Schritt zur Vereinbarkeit von Ethik und Entrepreneurship.

Hinsichtlich Social Repression ergeben sich daher folgende Hypothesen:

*H1b: Social Performance hat einen positiven Einfluss auf die empfundene Fähigkeit zur Beurteilung von Social Repression.*

*H2b: Public Challenge hat einen positiven Einfluss auf die empfundene Fähigkeit zur Beurteilung von Social Repression.*

*H3b: Personal Autonomy hat einen positiven Einfluss auf die empfundene Fähigkeit zur Beurteilung von Social Repression.*

---

<sup>494</sup> Vgl. Ripsas, 1997, S. 35.



### 3.2.2 Hypothesen hinsichtlich neuer Codes

Infolge der qualitativen Analyse ergibt sich ein klareres Bild hinsichtlich der Zuordnung der neuen Codes. Tabelle 6 zeigt die inhaltliche Zuordnung der neuen Codes.

Code	Rolle	Konstrukt	Teil des Forschungsmodells
Motivation zur Gründung	Narrativ	Keine	Nein
Ursprung Gründungsidee	Narrativ	Keine	Nein
Unternehmenszweck/-ziel	Narrativ	Keine	Nein
Skalierbarkeit	Narrativ	Keine	Nein
Stakeholder Participation	Reaktion auf	Social Repression	Nein
Umgang mit eigenen Fehlern	Hinweis auf	Social Harm	Nein
Umgang mit Rückschlägen	Hinweis auf	Social Repression	Nein
Kritik am Status quo	Moderator, verstärkt Einfluss von Reflective Judgement auf:	Social Harm; Social Repression	Ja
Diskussion auf Augenhöhe	Moderator, verstärkt Einfluss von Reflective Judgement auf:	Social Harm; Social Repression	Ja
Freude an der Arbeit	Moderator, verstärkt Einfluss von Reflective Judgement auf:	Social Harm; Social Repression	Ja
Monetäre Motivation (aktuell)	Moderator, mindert Einfluss von Reflective Judgement auf:	Social Harm; Social Repression	Ja
Monetäre Motivation (in der Vergangenheit)	Moderator, mindert Einfluss von Reflective Judgement auf:	Social Harm; Social Repression	Ja
Liability of Newness	Moderator, mindert Einfluss von Reflective Judgement auf:	Social Harm; Social Repression	Ja
Dilemmata-Häufigkeit (Social Harm)	Moderator, steigert/mindert Einfluss von Reflective Judgement auf:	Social Harm; Social Repression	Ja
Dilemmata-Häufigkeit (Social Repression)	Moderator, steigert/mindert Einfluss von Reflective Judgement auf:	Social Harm; Social Repression	Ja

**Tabelle 6: Zuordnung der neuen Codes; eigene Darstellung**

Die Codes „Motivation zur Gründung“, „Ursprung der Gründungsidee“, „Unternehmenszweck/-ziel“ und „Skalierbarkeit“ wurden in diversen Zusammenhängen gefunden. Sie können nicht eindeutig zugeordnet werden und werden in den Erzählungen von Entrepreneurs narrativ verwendet. Ähnlich beispielhaften Anekdoten dienen sie dazu, die Erzählung für den Adressaten nachvollziehbar zu machen. Im Forschungsmodell finden sie daher keine Verwendung.

Stakeholder Participation spielt eine Rolle bei der Abänderung von Geschäftsideen infolge von Social Repression. Ideen und Anregungen werden von Entrepreneurs aufgegriffen und in das Geschäftsmodell eingebunden und generieren so eine höhere Akzeptanz. Insofern nimmt dieser Code keinen Einfluss auf Reflective Judgement, sondern ist dem Forschungsmodell nachgelagert. Stakeholder Participation ist eine mögliche Konsequenz des Entscheidungskalküls, dem Entrepreneurs im Zuge von Reflective Judgement nachgehen.

Der Umgang mit eigenen Fehlern und der Umgang mit Rückschlägen werden Social Harm und Social Repression zugeordnet. Der kausale Zusammenhang besteht darin, dass Fehler des Entrepreneurs nicht nur zu seinem eigenen Nachteil, sondern auch zum Nachteil der Stakeholder sein können. Rückschläge jeglicher Art können wiederum als Zurückweisung empfunden werden. Wie Stakeholder Participation sind sie dem Forschungsmodell im zeitlichen Ablauf nachgelagert. Die Codes sind außerdem neutral formuliert, denn Entrepreneurs gehen mit Fehlern und Rückschlägen völlig unterschiedlich um. Insofern eignen sie sich nicht zur Beschreibung von Wirkungsbeziehungen oder Korrelationen.

Kritik am Status quo wurde als Moderator identifiziert. Die Äußerung von Kritik ist ein Zeichen dafür, dass Entrepreneurs das bestehende Werteverständnis für unbefriedigend, frustrierend oder einschränkend halten. Clarke und Holt sehen hierin eine Voraussetzung für Reflective Judgement.<sup>495</sup> Entsprechend ergibt es Sinn, die Stichprobe anhand ihrer Zufriedenheit zu teilen und die Ergebnisse zu vergleichen. Diskussionen auf Augenhöhe wurden von Entrepreneurs als wichtige Bedingung für den Erfolg von Reflective Judgement genannt. Entsprechend findet der neue Code als Moderator Berücksichtigung im Forschungsmodell. Es wird insbesondere eine Wirkung auf die Konstrukte von Public Challenge erwartet.

Darüber hinaus wurden vier weitere Moderatoren identifiziert. Monetäre Motivation schwächt vermeintlich die Wirkung von Reflective Judgement. Der Grad der monetären Motivation wird zum aktuellen Zeitpunkt und in der Vergangenheit untersucht. Die gleiche Wirkungsrichtung wird für Liability of Newness vermutet. Freude an der Arbeit verstärkt hingegen die Wirkung von Reflective Judgement und wirkt daher reduzierend auf Social Harm und Social Repression. Die Wirkung der Dilemmata-Häufigkeit ist im Unterschied zu den bereits genannten Moderatoren noch unklar. Häufig mit Dilemmata konfrontiert zu sein kann einerseits zu Erfahrung im Umgang mit schweren Entscheidungssituationen führen. Auf der anderen Seite könnten zu viele Dilemmata demotivieren und überwältigen.

Bezüglich der Moderatoren werden folgenden Hypothesen aufgestellt:

*H4a: Liability of Newness schwächt den positiven Einfluss von Reflective Judgement auf die empfundene Fähigkeit zur Beurteilung von Social Harm.*

---

<sup>495</sup> Vgl. Clarke/Holt, 2010, S. 324.

*H4b: Liability of Newness schwächt den positiven Einfluss von Reflective Judgement auf die empfundene Fähigkeit zur Beurteilung von Social Repression.*

*H5a: Eine hohe monetäre Motivation in der Vergangenheit schwächt den positiven Einfluss von Reflective Judgement auf die empfundene Fähigkeit zur Beurteilung von Social Harm.*

*H5b: Eine hohe monetäre Motivation in der Vergangenheit schwächt den positiven Einfluss von Reflective Judgement auf die empfundene Fähigkeit zur Beurteilung von Social Repression.*

*H6a: Eine hohe aktuelle monetäre Motivation schwächt den positiven Einfluss von Reflective Judgement auf die empfundene Fähigkeit zur Beurteilung von Social Harm.*

*H6b: Eine hohe aktuelle monetäre Motivation schwächt den positiven Einfluss von Reflective Judgement auf die empfundene Fähigkeit zur Beurteilung von Social Repression.*

*H7a: Freude an der Arbeit stärkt den positiven Einfluss von Reflective Judgement auf die empfundene Fähigkeit zur Beurteilung von Social Harm.*

*H7b: Freude an der Arbeit stärkt den positiven Einfluss von Reflective Judgement auf die empfundene Fähigkeit zur Beurteilung von Social Repression.*

*H8a: Diskussion auf Augenhöhe steigert den positiven Einfluss von Reflective Judgement auf die empfundene Fähigkeit zur Beurteilung von Social Harm.*

*H8b: Diskussion auf Augenhöhe steigert den positiven Einfluss von Reflective Judgement auf die empfundene Fähigkeit zur Beurteilung von Social Repression.*

*H9a: Kritik am Status quo steigert den positiven Einfluss von Reflective Judgement auf die empfundene Fähigkeit zur Beurteilung von Social Harm.*

*H9b: Kritik am Status quo steigert den positiven Einfluss von Reflective Judgement auf die empfundene Fähigkeit zur Beurteilung von Social Repression.*

*H10a: Dilemmata-Häufigkeit stärkt/schwächt den positiven Einfluss von Reflective Judgement auf die empfundene Fähigkeit zur Beurteilung von Social Harm.*

*H10b: Dilemmata-Häufigkeit stärkt/schwächt den positiven Einfluss von Reflective Judgement auf die empfundene Fähigkeit zur Beurteilung von Social Repression.*

### 3.3 Quantitative Untersuchung der Lösung ethischer Dilemmata im Entrepreneurship durch Reflective Judgement

Um die Beziehung von Reflective Judgement und Social Legitimacy Dilemma quantitativ untersuchen zu können, ist umfangreiche Vorarbeit notwendig. Dies ist insbesondere darauf zurückzuführen, dass die Skalen und Messinstrumente, die im Folgenden Verwendung finden, speziell für die Untersuchung entworfen wurden. Die Literaturrecherche zeigt zum einen, dass die Verbindung von Ethik und Entrepreneurship fast ausschließlich theoretisch und qualitativ untersucht wurde.<sup>496</sup> Zum anderen ist in den bereits weiter operationalisierten Bereichen Business Ethics und Corporate Social Responsibility ein Trend zur quantitativen Forschung zu beobachten. Für diesen Forschungszweig ist es nicht ungewöhnlich, dass Wissenschaftler bestehende Messinstrumente als unzureichend bewerten und immer wieder eigene Verfahren entwickeln.<sup>497</sup> Bedenken, dass nach Möglichkeit ein bereits existierendes, zuverlässiges Messinstrument genutzt werden sollte, werden dadurch nicht außer Kraft gesetzt. Offen bleibt allerdings die Frage, ob etablierte Messinstrumente neuen Gedanken und Perspektiven gerecht werden. Spätestens seit Gilbert A. Churchills Beitrag im Journal of Marketing Research ist die Entwicklung neuer Skalen zunehmend systematisiert und Forscher sind damit beauftragt, die Vor- und Nachteile bestehender Messinstrumente gegen den Aufwand und die Unsicherheit abzuwägen, die mit einer Neuentwicklung einhergehen.<sup>498</sup> Im gegebenen Fall zeigt die Literaturrecherche eine Forschungslücke und damit eine deutliche Tendenz zur zweiten Option auf. Ein weiterer Nachteil neu entwickelter Messinstrumente, nämlich die fehlende Vergleichbarkeit mit anderen Studien, fällt kaum ins Gewicht, da es an ebendiesen Studien mangelt.<sup>499</sup> Die Vergleichbarkeit mit anderen Reflective-Judgement-Studien wurde insbesondere durch die vorhergehende qualitative Untersuchung gewährleistet.

Ein Messinstrument, welches auf den ersten Blick vielversprechend wirkt, ist der Reasoning About Current Issues (RCI) Test nach King und Kitchener.<sup>500</sup> Die Autoren messen hierbei reflektierendes Denken im Sinne von Dewey.<sup>501</sup> Teilnehmer werden mit drei aktuellen und kontroversen Themen des Weltgeschehens konfrontiert. Zu jedem Thema lesen sie zehn Aussagen, die verschiedene Stufen des reflektierenden Denkens

---

<sup>496</sup> Vgl. Morris et al., 2002; Harmeling et al., 2009; Clarke/Holt, 2010.

<sup>497</sup> Vgl. Aupperle et al., 1985; Turker, 2008; Lumpkin et al., 2009; Fatma et al., 2014.

<sup>498</sup> Vgl. Churchill, 1979, S. 64 f.

<sup>499</sup> Vgl. Ströh, 2014, S. 70.

<sup>500</sup> King/Kitchener, 2009.

<sup>501</sup> Vgl. Dewey, 1910/1951.

symbolisieren, und geben anschließend das Maß ihrer Zustimmung an. Anschließend werden die Teilnehmer in drei Gruppen unterteilt, die als Prereflective Reasoning, Quasi-Reflective Reasoning und Reflective Reasoning bezeichnet werden. Letztere Gruppe zeichnet sich dadurch aus, dass Menschen, die ihr zugeordnet werden, sich im Klaren darüber sind, dass Aussagen nicht mit absoluter Sicherheit getätigt werden können. Sie betrachten dies jedoch nicht als negativ, sondern treffen Aussagen, die am ehesten zutreffen oder relativ sicher sind. Sie sind darüber hinaus bereit, neue Fakten in ihre Entscheidungsfindung miteinzubeziehen und ihr Urteil gegebenenfalls abzuändern.<sup>502</sup> Der theoretische Ursprung im Pragmatismus und die Idee, positiv mit Unsicherheit umzugehen, weisen deutliche Parallelen zu Harmeling et al. auf, die ihr Verständnis vom Umgang mit Kontingenz in ähnliche Richtung entwickeln.<sup>503</sup> Entsprechend muss sich der Ansatz ebenfalls der von Clarke und Holt geäußerten Kritik aussetzen.<sup>504</sup> Zusammenfassend lässt sich sagen, dass dem Modell eine ethisch-ökonomische Perspektive fehlt und es nicht in der Lage ist, alle Aspekte von Reflective Judgement im Sinne von Clarke und Holt zu erfassen.

### 3.3.1 Entwicklung eines Reflective Judgement Fragebogens und Item Pool

Zur Operationalisierung von Reflective Judgement im hier dargelegten Verständnis wurde daher ein neuer Fragebogen entwickelt. Dabei stehen im Bereich Skalenentwicklung diverse Ansätze zu Verfügung, ein solches Vorhaben methodisch und inhaltlich korrekt umzusetzen.<sup>505</sup> Diese Studie richtet sich nach DeVellis, da dieser das Vorgehen besonders gradlinig, nachvollziehbar und ausführlich beschreibt.

Abbildung 6 zeigt das Vorgehen in acht Schritten. Schritt 1, die Definition des zu messenden Gegenstandes, wurde hinreichend in Kapitel 3.2 erläutert. Anschließend wurde ein Item Pool entwickelt. Dabei wurden die Ergebnisse von Clarke und Holt, verwandte Literatur und die geführten Interviews als Quelle genutzt. Redundanzen wurden zunächst in Kauf genommen, um mit Wortwahl und Länge der Items experimentieren zu können. Der erste Item Pool umfasste 219 Fragen und wurde von vier wissenschaftlichen Mitarbeitern der Schumpeter School of Business and Economics der Bergischen Universität Wuppertal hinsichtlich Wortwahl, Länge, Formulierung, Eindeutigkeit und Reihenfolge überprüft. Diekmann empfiehlt zunächst Itembatterien von „100 oder sogar

---

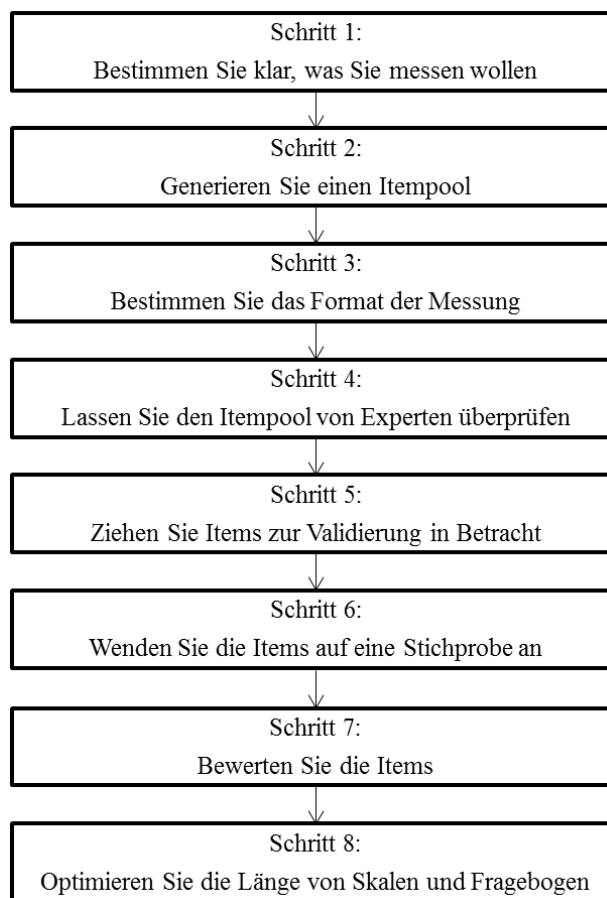
<sup>502</sup> Vgl. Love/Guthrie, 1999, S. 43 f. sowie King/Kitchener, 2009.

<sup>503</sup> Vgl. Harmeling et al., 2009, S. 342.

<sup>504</sup> Vgl. Kapitel 2.5.1 sowie Clarke/Holt, 2010.

<sup>505</sup> Vgl. Churchill, 1979; DeVellis, 1991; Fatma et al., 2014.

mehr“ bei einem Befragungsumfang von 20 bis 30 Fragen.<sup>506</sup> Nach DeVellis sollte der Item Pool zunächst die drei- bis vierfache Größe der finalen Auswahl haben.<sup>507</sup> Beide Kriterien wurden dementsprechend erfüllt.



**Abbildung 6: Entwicklung neuer Messinstrumente; eigene Darstellung in Anlehnung an DeVellis (1991), S. 51 ff.**

Unter Einbeziehung dieses Feedbacks wurde der Item Pool auf vier bis sechs Itembatterien pro Bestandteil von Reflective Judgement reduziert. Jede Itembatterie besteht aus sechs bis sieben Items, welche die Einstellung des Befragten zu einem Thema in verschiedenen Dimensionen erfragen. Hierzu zählen Wahrnehmung der Vergangenheit, wahrgenommene Einfachheit, Fähigkeit zur Beurteilung, wahrgenommene Wichtigkeit, Intention, wahrgenommener persönlicher und wirtschaftlicher Nutzen sowie wahrgenommene Freude. Bei der Auswahl der Dimensionen und der Formulierung der Items wurden Studien aus dem Fachgebiet Entrepreneurial Intention zurate gezogen, da hier in vielen Fällen vergleichbar vorgegangen wird.<sup>508</sup> Hinzu kommen Kontrollvariablen, Moderatoren und Fragen zu Social Harm und Social Repression. In unregelmäßigen

<sup>506</sup> Diekmann, 2011, S. 241.

<sup>507</sup> Vgl. DeVellis, 1991, S. 57.

<sup>508</sup> Vgl. Souitaris et al., 2007; Linán et al., 2011; Schlaegel/Koenig, 2013.

Abständen wurden Fragen negativ formuliert, um Akquieszenz zu verhindern.<sup>509</sup> Ein weiteres Hindernis bei der Erforschung moralischer Einstellungen ist soziale Erwünschtheit. Ein erprobtes Kontrollinstrument ist beispielsweise mit der Social Desirability Scale nach Strahan und Gerbasi möglich, die zehn weitere Items umfasst.<sup>510</sup> Um den Umfang der Befragung in einem übersichtlichen Rahmen zu halten und die Rückmeldequote zu erhöhen, wurde hierauf jedoch verzichtet.

Zur Messung wird eine fünfstufige Likert-Skala herangezogen. Sie ist besonders geeignet, Einstellungen auf individueller Ebene zu messen, und erlaubt später eine umfassende quantitative Auswertung.<sup>511</sup> Fünf Antwortmöglichkeiten bieten in Relation zur Anzahl der Items ausreichend Möglichkeit, die Zustimmung zu verschiedenen Aspekten von Reflective Judgement zu messen. Gleichzeitig orientiert sich die Anzahl der Antwortmöglichkeiten an der erwarteten Fähigkeit der Versuchspersonen, zwischen verschiedenen Maßen der Zustimmung zu unterscheiden.<sup>512</sup> Der hieraus entstandene Fragebogen wurde wiederum von fünf wissenschaftlichen Mitarbeitern kritisch hinterfragt und weiter hinsichtlich Reihenfolge und Formulierung optimiert.

Tabellen 7 bis 13 zeigen die Operationalisierung der Messinstrumente Dilemmata-Häufigkeit, Social Performance, Public Challenge, Personal Autonomy, Moderatoren und Social Harm/Social Repression. Der Fragebogen hat sich während der Entwicklung der Items fortlaufend verändert. Vor der Hauptuntersuchung wurden drei Pretests durchgeführt. Ein erster Entwurf des Fragebogens wurde mit Studenten der Wirtschaftswissenschaften der Bergischen Universität Wuppertal getestet, um eine vorläufige Bewertung der entwickelten Items vornehmen zu können. Anschließend wurden zwei Pretests mit jungen Unternehmen durchgeführt, die ab 2010 gegründet wurden. Die folgenden Darstellungen beziehen sich auf die Form des Fragebogens, die für die Hauptuntersuchung genutzt wurde.

Im Bereich Dilemmata-Häufigkeit wird jeder Dilemmatotyp mit einem Item erfragt. Das Messkonstrukt dient ausschließlich deskriptiven Zwecken und findet im Forschungsmodell keine weitere Berücksichtigung. Allerdings schlägt es die Brücke zum qualitativen Teil, der sich unter anderem damit beschäftigt, welche Relevanz die jeweiligen Dilemmata im Alltag des Entrepreneurs erlangen. Das Social Legitimacy Dilemma,

---

<sup>509</sup> Vgl. DeVellis, 1991, S. 59.

<sup>510</sup> Vgl. Strahan/Gerbasi, 1972.

<sup>511</sup> Vgl. Diekmann, 2011, S. 240 f.

<sup>512</sup> Vgl. DeVellis, 1991, S. 64 f.

aufgeteilt in die Aspekte Social Harm und Social Repression, wird separat in einem anderen Teil des Fragebogens erfasst.

Messinstrument	Dilemmata-Häufigkeit	
Label	Frage	Konstrukt
DilemmataHaeufigkeit_Lifestyle1	Ich stehe oft vor dem Problem, meine Ressourcen auf Unternehmen und Privatleben verteilen zu müssen	Dilemmata-Häufigkeit <sup>1</sup>
DilemmataHaeufigkeit_TimeHorizon1	Ich stehe oft vor dem Problem, dass kurzfristige Notwendigkeiten und langfristige Ziele im Widerspruch zueinander stehen	Dilemmata-Häufigkeit <sup>1</sup>
DilemmataHaeufigkeit_Cultural1	Ich stehe oft vor dem Problem, dass bei Geschäften mit anderen Kulturkreisen die Moral im Widerspruch zu meinen eigenen Überzeugungen steht	Dilemmata-Häufigkeit <sup>1</sup>
DilemmataHaeufigkeit_GRGO1	Ich stehe oft vor dem Problem, dass moralisch wünschenswerte Ergebnisse nur durch unmoralisches Verhalten zu erreichen sind	Dilemmata-Häufigkeit <sup>1</sup>
<b>Quellen</b>		
1	Volkman/Berg (2012)	

**Tabelle 7: Operationalisierung des Messinstruments Dilemmata-Häufigkeit; eigene Darstellung**

Tabelle 8 zeigt das Messinstrument Social Performance. Bei der Formulierung der Fragen wurden die Studie von Clarke und Holt, die qualitative Untersuchung sowie weitere Literatur als Grundlage verwendet. Die Items im Bereich SocialBlock2 befassen sich mit der Rolle des Wohlwollens anderer und orientieren sich am Resource-Cooptation-Modell nach Starr und Macmillan.<sup>513</sup> SocialBlock3 und SocialBlock4 behandeln die Rolle von (im-)materiellen Symbolen, im Forschungsmodell als Scene Setting bezeichnet. Die Formulierung und die Unterscheidung in private und öffentliche Symbole orientieren sich an der Forschung von Zott und Huy.<sup>514</sup>

<sup>513</sup> Vgl. Starr/MacMillan, 1990.

<sup>514</sup> Vgl. Zott/Huy, 2007.



Messinstrument		Social Performance
Label	Frage	Konstrukt
SocialBlock1.1	In der Vergangenheit habe ich großen Wert auf meinen guten Ruf als Unternehmer gelegt	Der unternehmerische Ruf <sup>1/2</sup>
SocialBlock1.2	Es fällt mir leicht, einen guten Ruf als Unternehmer zu haben	Der unternehmerische Ruf <sup>1/2</sup>
SocialBlock1.3	Ich wäre mit hoher Wahrscheinlichkeit dazu in der Lage, meinen eigenen Ruf als Unternehmer richtig zu beurteilen	Der unternehmerische Ruf <sup>1/2</sup>
SocialBlock1.4	Mir ist es wichtig, einen guten Ruf als Unternehmer zu haben	Der unternehmerische Ruf <sup>1/2</sup>
SocialBlock1.5	Ich habe stets die Absicht, meinen guten Ruf als Unternehmer zu verbessern	Der unternehmerische Ruf <sup>1/2</sup>
SocialBlock1.6	Es ist positiv für mein Unternehmen, wenn ich einen möglichst guten Ruf als Unternehmer habe	Der unternehmerische Ruf <sup>1/2</sup>
SocialBlock2.1	In der Vergangenheit habe ich das Wohlwollen anderer für mein Unternehmen gewinnen können	Das Wohlwollen anderer <sup>1/2/3</sup>
SocialBlock2.2	Es fällt mir leicht, das Wohlwollen anderer für mein Unternehmen zu gewinnen	Das Wohlwollen anderer <sup>1/2/3</sup>
SocialBlock2.3	Ich wäre mit hoher Wahrscheinlichkeit dazu in der Lage, das Wohlwollen, das andere meinem Unternehmen entgegenbringen, richtig zu beurteilen	Das Wohlwollen anderer <sup>1/2/3</sup>
SocialBlock2.4	Mir ist es wichtig, das Wohlwollen anderer für mein Unternehmen zu gewinnen	Das Wohlwollen anderer <sup>1/2/3</sup>
SocialBlock2.5	Ich habe stets die Absicht, das Wohlwollen anderer für mein Unternehmen zu gewinnen	Das Wohlwollen anderer <sup>1/2/3</sup>
SocialBlock2.6	Es ist positiv für mein Unternehmen, wenn ich das Wohlwollen anderer gewinne	Das Wohlwollen anderer <sup>1/2/3</sup>
SocialBlock3.1	In der Vergangenheit habe ich meine persönliche Vertrauenswürdigkeit durch Symbole verbessert	Vertrauenswürdigkeit der Person <sup>1/2/4</sup>
SocialBlock3.2	Es fällt mir leicht, meine persönliche Vertrauenswürdigkeit durch Symbole zu verbessern	Vertrauenswürdigkeit der Person <sup>1/2/4</sup>
SocialBlock3.3	Ich wäre mit hoher Wahrscheinlichkeit dazu in der Lage, meine persönliche Vertrauenswürdigkeit richtig zu beurteilen	Vertrauenswürdigkeit der Person <sup>1/2/4</sup>
SocialBlock3.4	Mir ist es wichtig, meine persönliche Vertrauenswürdigkeit durch Symbole zu verbessern	Vertrauenswürdigkeit der Person <sup>1/2/4</sup>
SocialBlock3.5	Ich habe stets die Absicht, meine persönliche Vertrauenswürdigkeit durch Symbole zu erhöhen	Vertrauenswürdigkeit der Person <sup>1/2/4</sup>
SocialBlock3.6	Es ist positiv für mein Unternehmen, wenn ich meine persönliche Vertrauenswürdigkeit durch Symbole erhöhe	Vertrauenswürdigkeit der Person <sup>1/2/4</sup>
SocialBlock4.1	In der Vergangenheit habe ich die Vertrauenswürdigkeit meines Unternehmens durch Symbole verbessert	Vertrauenswürdigkeit des Unternehmens <sup>1/2/4</sup>
SocialBlock4.2	Es fällt mir leicht, die Vertrauenswürdigkeit meines Unternehmens durch Symbole zu verbessern	Vertrauenswürdigkeit des Unternehmens <sup>1/2/4</sup>
SocialBlock4.3	Ich wäre mit hoher Wahrscheinlichkeit dazu in der Lage, die Vertrauenswürdigkeit meines Unternehmens richtig zu beurteilen	Vertrauenswürdigkeit des Unternehmens <sup>1/2/4</sup>
SocialBlock4.4	Mir ist es wichtig, die Vertrauenswürdigkeit meines Unternehmens durch Symbole zu verbessern	Vertrauenswürdigkeit des Unternehmens <sup>1/2/4</sup>
SocialBlock4.5	Ich habe stets die Absicht, die Vertrauenswürdigkeit meines Unternehmens durch Symbole zu erhöhen	Vertrauenswürdigkeit des Unternehmens <sup>1/2/4</sup>
SocialBlock4.6	Es ist positiv für mein Unternehmen, wenn ich die Vertrauenswürdigkeit meines Unternehmens durch Symbole erhöhe	Vertrauenswürdigkeit des Unternehmens <sup>1/2/4</sup>

Label	Frage	Konstrukt
SocialBlock5.1	In der Vergangenheit habe ich durch meine unternehmerische Tätigkeit anderen geholfen	Offene Verhaltensstandards <sup>1/2/5</sup>
SocialBlock5.2	Es fällt mir leicht, durch meine unternehmerische Tätigkeit anderen zu helfen	Offene Verhaltensstandards <sup>1/2/5</sup>
SocialBlock5.3	Ich wäre mit hoher Wahrscheinlichkeit dazu in der Lage, richtig zu beurteilen, ob meine unternehmerische Tätigkeit anderen hilft	Offene Verhaltensstandards <sup>1/2/5</sup>
SocialBlock5.4	Mir ist es wichtig, durch meine unternehmerische Tätigkeit anderen zu helfen	Offene Verhaltensstandards <sup>1/2/5</sup>
SocialBlock5.5	Ich habe stets die Absicht, durch meine unternehmerische Tätigkeit anderen zu helfen	Offene Verhaltensstandards <sup>1/2/5</sup>
SocialBlock5.6	Es ist positiv für mein Unternehmen, wenn meine unternehmerische Tätigkeit anderen hilft	Offene Verhaltensstandards <sup>1/2/5</sup>
<b>Quellen</b>		
1	Interviews	
2	Clarke/Holt (2010)	
3	Starr/MacMillan (1990)	
4	Zott/Huy (2007)	
5	Eisenbeiß/Brodbeck (2014)	

**Tabelle 8: Operationalisierung des Messinstruments Social Performance; eigene Darstellung**

Items in SocialBlock5 erfragen, ob Entrepreneurs in ihrer Tätigkeit einen größeren, offen formulierten Nutzen erkennen. Um den Umstand für die Befragten greifbarer zu machen, wird das Szenario, anderen mit der unternehmerischen Tätigkeit zu helfen, verwendet. Die Formulierung orientiert sich an den Interviews von Eisenbeiß und Brodbeck.<sup>515</sup>

Das Konstrukt Public Challenge, dargestellt in Tabelle 9, besteht aus vier Itembatterien. Items in PublicBlock1 nehmen Bezug auf die Freude am Austausch und an der Diskussion von Geschäftsideen. Die Dimensionen, in denen die Messinstrumente erfragt werden, wurden in diesem Bereich ergänzt. In Anlehnung an Brettel et al., die Freude als Motivation von Business Angels untersuchen, kommt diese als siebente Dimension hinzu.<sup>516</sup> PublicBlock3, Dialog ohne Druck zur Übereinkunft, orientiert sich an einer Formulierung aus den Interviews von Eisenbeiß und Brodbeck.<sup>517</sup> Das Teilen kreativen Wissens, PublicBlock4, orientiert sich an einer qualitativen Untersuchung von Resick et al., welche die Bedeutung von ethischer Führerschaft in verschiedenen Kulturen unter anderem anhand von Offenheit und Flexibilität vergleichen.<sup>518</sup>

<sup>515</sup> Vgl. Eisenbeiß/Brodbeck, 2014, S., S. 352.

<sup>516</sup> Vgl. Brettel et al., 2000, S., S. 140 ff.

<sup>517</sup> Vgl. Eisenbeiß/Brodbeck, 2014, S., S. 352 f.

<sup>518</sup> Vgl. Resick et al., 2011, S., S. 442.

<b>Messinstrument</b>	<b>Public Challenge</b>	
<b>Label</b>	<b>Frage</b>	<b>Konstrukt</b>
PublicBlock1.1	In der Vergangenheit habe ich häufig mit anderen über Geschäftsideen diskutiert	Diskussion von Geschäftsideen <sup>1/2/3</sup>
PublicBlock1.2	Es fällt mir leicht, mit anderen über Geschäftsideen zu diskutieren	Diskussion von Geschäftsideen <sup>1/2/3</sup>
PublicBlock1.3	Es wäre mit hoher Wahrscheinlichkeit nützlich, mit anderen über Geschäftsideen zu diskutieren	Diskussion von Geschäftsideen <sup>1/2/3</sup>
PublicBlock1.4	Mir ist es wichtig, mit anderen über Geschäftsideen zu diskutieren	Diskussion von Geschäftsideen <sup>1/2/3</sup>
PublicBlock1.5	Ich habe stets die Absicht, mit anderen über Geschäftsideen zu diskutieren	Diskussion von Geschäftsideen <sup>1/2/3</sup>
PublicBlock1.6	Es ist positiv für mein Unternehmen, wenn ich mit anderen über Geschäftsideen diskutiere	Diskussion von Geschäftsideen <sup>1/2/3</sup>
PublicBlock1.7	Ich habe Freude daran, mit anderen über Geschäftsideen zu diskutieren	Diskussion von Geschäftsideen <sup>1/2/3</sup>
PublicBlock2.1	In der Vergangenheit habe ich Gespräche genutzt, um Reaktionen auf neue Ideen zu beobachten	Möglichkeit zum Experimentieren <sup>1/2</sup>
PublicBlock2.2	Es fällt mir leicht, in Gesprächen Reaktionen auf neue Ideen zu beobachten	Möglichkeit zum Experimentieren <sup>1/2</sup>
PublicBlock2.3	Mit großer Wahrscheinlichkeit sind Gespräche nützlich, um Reaktionen auf neue Ideen zu beobachten	Möglichkeit zum Experimentieren <sup>1/2</sup>
PublicBlock2.4	Mir ist es wichtig, Gespräche zu nutzen, um Reaktionen auf neue Ideen zu beobachten	Möglichkeit zum Experimentieren <sup>1/2</sup>
PublicBlock2.5	Ich habe stets die Absicht, Gespräche zu nutzen, um Reaktionen auf neue Ideen zu beobachten	Möglichkeit zum Experimentieren <sup>1/2</sup>
PublicBlock2.6	Es ist positiv für mein Unternehmen, wenn ich Gespräche nutze, um Reaktionen auf neue Ideen zu beobachten	Möglichkeit zum Experimentieren <sup>1/2</sup>
PublicBlock2.7	Ich habe Freude daran, in Gesprächen Reaktionen auf neue Ideen zu beobachten	Möglichkeit zum Experimentieren <sup>1/2</sup>
PublicBlock3.1	In der Vergangenheit habe ich festgestellt, dass es hinsichtlich Geschäftsideen viele unterschiedliche Meinungen gibt	Dialog ohne Druck zur Übereinstimmung <sup>1/2/4</sup>
PublicBlock3.2	Es fällt mir leicht, damit umzugehen, dass es hinsichtlich Geschäftsideen viele unterschiedliche Meinungen gibt	Dialog ohne Druck zur Übereinstimmung <sup>1/2/4</sup>
PublicBlock3.3	Mit großer Wahrscheinlichkeit ist es nützlich, dass es viele unterschiedliche Meinungen zu Geschäftsideen gibt	Dialog ohne Druck zur Übereinstimmung <sup>1/2/4</sup>
PublicBlock3.4	Mir ist es wichtig, dass es hinsichtlich Geschäftsideen viele unterschiedliche Meinungen gibt	Dialog ohne Druck zur Übereinstimmung <sup>1/2/4</sup>
PublicBlock3.5	Ich habe stets die Absicht, hinsichtlich Geschäftsideen viele unterschiedliche Meinungen zu hören	Dialog ohne Druck zur Übereinstimmung <sup>1/2/4</sup>
PublicBlock3.6	Es ist positiv für mein Unternehmen, dass es hinsichtlich Geschäftsideen viele unterschiedliche Meinungen gibt	Dialog ohne Druck zur Übereinstimmung <sup>1/2/4</sup>
PublicBlock3.7	Ich habe Freude daran, dass es hinsichtlich Geschäftsideen viele unterschiedliche Meinungen gibt	Dialog ohne Druck zur Übereinstimmung <sup>1/2/4</sup>

Label	Frage	Konstrukt
PublicBlock4.1	In der Vergangenheit habe ich in Gesprächen auch meine Ideen mit anderen geteilt	Teilen von kreativem Wissen <sup>1/2/5</sup>
PublicBlock4.2	Es fällt mir leicht, in Gesprächen auch meine Ideen mit anderen zu teilen	Teilen von kreativem Wissen <sup>1/2/5</sup>
PublicBlock4.3	Es ist mit großer Wahrscheinlichkeit nützlich, in Gesprächen auch meine Ideen mit anderen zu teilen	Teilen von kreativem Wissen <sup>1/2/5</sup>
PublicBlock4.4	Mir ist es wichtig, in Gesprächen auch meine Ideen mit anderen zu teilen	Teilen von kreativem Wissen <sup>1/2/5</sup>
PublicBlock4.5	Ich habe stets die Absicht, in Gesprächen auch meine Ideen mit anderen zu teilen	Teilen von kreativem Wissen <sup>1/2/5</sup>
PublicBlock4.6	Es ist positiv für mein Unternehmen, in Gesprächen auch meine Ideen mit anderen zu teilen	Teilen von kreativem Wissen <sup>1/2/5</sup>
PublicBlock4.7	Ich habe Freude daran, in Gesprächen auch meine Ideen mit anderen zu teilen	Teilen von kreativem Wissen <sup>1/2/5</sup>
<b>Quellen</b>		
1	Interviews	
2	Clarke/Holt (2010)	
3	Brettel et al. (2000)	
4	Eisenbeiß/Brodbeck (2014)	
5	Resick et al. (2011)	

**Tabelle 9: Operationalisierung des Messinstruments Public Challenge; eigene Darstellung**

Die Items des Messinstruments Personal Autonomy orientieren sich eng an der Studie von Clarke und Holt sowie an den eigens geführten Interviews. Lediglich Itematterie AutonomyBlock1 entstammt der Autonomieskala nach Lumpkin et al.<sup>519</sup> Da diese Studie Autonomie auf der Ebene der Organisation erforscht, wurde die Formulierung leicht abgewandelt. Gleiches gilt für eine Vielzahl von Untersuchungen im Bereich Entrepreneurial Orientation, die zwar Messinstrumente im Autonomiebereich enthalten, sich aber durchweg auf die strategische Orientierung innerhalb einer Organisation beziehen und die Relation zu externen Stakeholdern unberücksichtigt lassen.<sup>520</sup> Aufgrund des neuartigen Sachbezuges und des Verständnisses von Autonomie im Reflective Judgement Modell wurde auch in diesem prinzipiell gut erforschten Gebiet die Entwicklung eigener Skalen vorgezogen.

<sup>519</sup> Vgl. Lumpkin et al., 2009, S. 55, Item 5.

<sup>520</sup> Covin/Wales, 2012; Hughes/Morgan, 2007.

<b>Messinstrument</b>		<b>Personal Autonomy</b>
<b>Label</b>	<b>Frage</b>	<b>Konstrukt</b>
AutonomyBlock1.1	In der Vergangenheit sind die besten Ergebnisse dann aufgetreten, wenn ich selbst entschieden habe, welche Strategie verfolgt wird	Kontrolle über Entwicklung und Umsetzung von Ideen <sup>1/2/3</sup>
AutonomyBlock1.2	Es fällt mir leicht, selbst zu entscheiden, welche Strategie verfolgt wird	Kontrolle über Entwicklung und Umsetzung von Ideen <sup>1/2/3</sup>
AutonomyBlock1.3	Mit großer Wahrscheinlichkeit treten die besten Ergebnisse auf, wenn ich über Strategie selbst entscheide	Kontrolle über Entwicklung und Umsetzung von Ideen <sup>1/2/3</sup>
AutonomyBlock1.4	Mir ist es wichtig, selbst zu entscheiden, welche Strategie verfolgt wird	Kontrolle über Entwicklung und Umsetzung von Ideen <sup>1/2/3</sup>
AutonomyBlock1.5	Ich habe stets die Absicht, selbst zu entscheiden, welche Strategie verfolgt wird	Kontrolle über Entwicklung und Umsetzung von Ideen <sup>1/2/3</sup>
AutonomyBlock1.6	Es ist positiv für mein Unternehmen, wenn ich selbst entscheide, welche Strategien verfolgt werden	Kontrolle über Entwicklung und Umsetzung von Ideen <sup>1/2/3</sup>
AutonomyBlock2.1	In der der Vergangenheit war niemand in der Lage, Sinn und Auswirkungen meines Handelns besser zu beurteilen als ich selbst	Sinn und Auswirkungen Handelns selbst beurteilen <sup>1/2</sup>
AutonomyBlock2.2	Es fällt mir leicht, Sinn und Auswirkungen meines Handelns zu beurteilen	Sinn und Auswirkungen Handelns selbst beurteilen <sup>1/2</sup>
AutonomyBlock2.3	Mit großer Wahrscheinlichkeit kann ich Sinn und Auswirkungen meines Handelns am besten beurteilen	Sinn und Auswirkungen Handelns selbst beurteilen <sup>1/2</sup>
AutonomyBlock2.4	Mir ist es wichtig, selbst Sinn und Auswirkungen meines Handelns zu beurteilen	Sinn und Auswirkungen Handelns selbst beurteilen <sup>1/2</sup>
AutonomyBlock2.5	Ich habe stets die Absicht, Sinn und Auswirkungen meines Handelns am besten beurteilen zu können	Sinn und Auswirkungen Handelns selbst beurteilen <sup>1/2</sup>
AutonomyBlock2.6	Es ist positiv für mein Unternehmen, wenn ich Sinn und Auswirkungen meines Handelns selbst beurteile	Sinn und Auswirkungen Handelns selbst beurteilen <sup>1/2</sup>
AutonomyBlock3.1	In der Vergangenheit habe ich bei schweren Entscheidungen schon mal daran gedacht, den Weg des geringsten Widerstandes zu gehen	Widerstand gegen auferlegte Wertesysteme <sup>1/2</sup>
AutonomyBlock3.2	Mir fällt es leicht, bei schweren Entscheidungen den Weg des geringsten Widerstandes zu gehen	Widerstand gegen auferlegte Wertesysteme <sup>1/2</sup>
AutonomyBlock3.3	Mit großer Wahrscheinlichkeit ist es nützlich, bei schweren Entscheidungen den Weg des geringsten Widerstandes gehen	Widerstand gegen auferlegte Wertesysteme <sup>1/2</sup>
AutonomyBlock3.4	Mir ist es wichtig, bei schweren Entscheidungen den Weg des geringsten Widerstandes gehen zu dürfen	Widerstand gegen auferlegte Wertesysteme <sup>1/2</sup>
AutonomyBlock3.5	Ich habe die Absicht, in Zukunft bei schweren Entscheidungen den Weg des geringsten Widerstandes zu gehen	Widerstand gegen auferlegte Wertesysteme <sup>1/2</sup>
AutonomyBlock3.6	Es ist positiv für mein Unternehmen, bei schweren Entscheidungen den Weg des geringsten Widerstandes zu gehen	Widerstand gegen auferlegte Wertesysteme <sup>1/2</sup>

Label	Frage	Konstrukt
AutonomyBlock4.1	In der Vergangenheit hat Autonomie für mich bedeutet, jederzeit meine eigenen Vorstellungen durchsetzen zu können	Autonomie nicht gleichbedeutend mit Egoismus <sup>1/2</sup>
AutonomyBlock4.2	Es fällt mir leicht, jederzeit meine eigenen Vorstellungen durchzusetzen	Autonomie nicht gleichbedeutend mit Egoismus <sup>1/2</sup>
AutonomyBlock4.3	Mit großer Wahrscheinlichkeit ist es nützlich, jederzeit die eigenen Vorstellungen durchsetzen zu können	Autonomie nicht gleichbedeutend mit Egoismus <sup>1/2</sup>
AutonomyBlock4.4	Mir ist es wichtig, jederzeit meine eigenen Vorstellungen durchsetzen zu können	Autonomie nicht gleichbedeutend mit Egoismus <sup>1/2</sup>
AutonomyBlock4.5	Ich habe die Absicht, auch in Zukunft jederzeit meine eigenen Vorstellungen durchsetzen zu können	Autonomie nicht gleichbedeutend mit Egoismus <sup>1/2</sup>
AutonomyBlock4.6	Es ist positiv für mein Unternehmen, wenn ich jederzeit meine eigenen Vorstellungen durchsetzen kann	Autonomie nicht gleichbedeutend mit Egoismus <sup>1/2</sup>
AutonomyBlock5.1	Ich habe in der Vergangenheit Ideen anhand meiner eigenen Prinzipien und Standards beurteilt	Geschäftsideen beurteilen (Standards) <sup>1/2</sup>
AutonomyBlock5.2	Es fällt mir leicht, Ideen anhand meiner eigenen Prinzipien und Standards zu beurteilen	Geschäftsideen beurteilen (Standards) <sup>1/2</sup>
AutonomyBlock5.3	Mit großer Wahrscheinlichkeit ist es nützlich, Ideen anhand meiner eigenen Prinzipien und Standards zu beurteilen	Geschäftsideen beurteilen (Standards) <sup>1/2</sup>
AutonomyBlock5.4	Es ist mir wichtig, Ideen anhand meiner eigenen Prinzipien und Standards zu beurteilen	Geschäftsideen beurteilen (Standards) <sup>1/2</sup>
AutonomyBlock5.5	Ich habe die Absicht, Ideen stets anhand meiner eigenen Prinzipien und Standards zu beurteilen	Geschäftsideen beurteilen (Standards) <sup>1/2</sup>
AutonomyBlock5.6	Es ist positiv für mein Unternehmen, wenn ich Ideen anhand meiner eigenen Prinzipien und Standards beurteile	Geschäftsideen beurteilen (Standards) <sup>1/2</sup>
AutonomyBlock6.1	Ich habe in der Vergangenheit Ideen anhand der öffentlichen Wahrnehmung des Nutzens beurteilt	Geschäftsideen beurteilen (Nutzen) <sup>1/2</sup>
AutonomyBlock6.2	Es fällt mir leicht, Ideen anhand der öffentlichen Wahrnehmung des Nutzens zu beurteilen	Geschäftsideen beurteilen (Nutzen) <sup>1/2</sup>
AutonomyBlock6.3	Mit großer Wahrscheinlichkeit ist es nützlich, Ideen anhand der öffentlichen Wahrnehmung des Nutzens zu beurteilen	Geschäftsideen beurteilen (Nutzen) <sup>1/2</sup>
AutonomyBlock6.4	Es ist mir wichtig, Ideen anhand der öffentlichen Wahrnehmung des Nutzens zu beurteilen	Geschäftsideen beurteilen (Nutzen) <sup>1/2</sup>
AutonomyBlock6.5	Ich habe die Absicht, Ideen stets anhand der öffentlichen Wahrnehmung des Nutzens zu beurteilen	Geschäftsideen beurteilen (Nutzen) <sup>1/2</sup>
AutonomyBlock6.6	Es ist positiv für mein Unternehmen, wenn ich Ideen anhand der öffentlichen Wahrnehmung des Nutzens beurteile	Geschäftsideen beurteilen (Nutzen) <sup>1/2</sup>
<b>Quellen</b>		
1	Interviews	
2	Clarke/Holt (2010)	
3	Lumpkin et al. (2009)	

**Tabelle 10: Operationalisierung des Messinstruments Personal Autonomy; eigene Darstellung**

Anhand der Interviews wird vermutet, dass die Beziehung von Reflective Judgement und Unsicherheit gegenüber dem Social Legitimacy Dilemma von acht Items moderiert wird. „ModNewness“ basiert auf der Annahme, dass Liability of Newness dazu führen kann, dass Unternehmer entgegen ihrer Überzeugung handeln, um das Überleben des Unternehmens zu sichern. Es wird daher vermutet, dass Probleme, die mit der geringen Größe und Neuheit von Unternehmen einhergehen, das Social Legitimacy Dilemma verstärken.

„ModMonetaryPast“ und „ModMonetaryPresent“ erfragen die monetäre Motivation des Entrepreneurs in der Vergangenheit und zum aktuellen Zeitpunkt. Hier wird eine identische Wirkungsrichtung angenommen. Der Grund für eine Unterteilung der Befragung anhand des Zeitpunktes ist, dass in den Interviews eine im Zeitverlauf abnehmende Wichtigkeit finanzieller Anreize beobachtet werden konnte.

Messinstrument	Moderatoren	
Label	Frage	Konstrukt
ModNewness	Um das Überleben meines Unternehmens zu sichern, habe ich manchmal entgegen meiner moralischen Überzeugung gehandelt	Moderatoren; Liability of Newness <sup>1</sup>
ModMonetaryPast	Eine wichtige Motivation meiner Gründung war, ein hohes Einkommen zu erzielen	Moderatoren; Monetäre Motivation (zum Zeitpunkt der Gründung) <sup>1</sup>
ModMonetaryPresent	Das Ziel, mit meinem Unternehmen ein hohes Einkommen zu erzielen, ist mir aktuell wichtig	Moderatoren; Monetäre Motivation (aktuell) <sup>1</sup>
ModJoy	Wirtschaftlicher Erfolg kann fehlende Freude an der Arbeit ausgleichen	Moderatoren; Freude an der Arbeit <sup>1/2</sup>
ModCLeader	Bei geschäftlichen Themen sind andere Unternehmer oder Führungskräfte meine bevorzugten Gesprächspartner	Moderatoren; Diskussion auf Augenhöhe <sup>1</sup>
ModCStatusQuo	Grundsätzlich sind die bestehenden Verhältnisse in meiner Branche unbefriedigend	Moderatoren; Kritik an Status quo <sup>1</sup>
ModFreqHarm	Ich stehe oft vor dem Problem, die gesellschaftlichen Auswirkungen meiner Ideen beurteilen zu müssen	Moderatoren, Dilemmata-Häufigkeit (Social Harm) <sup>3</sup>
ModFreqRep	Ich stehe oft vor dem Problem, die Akzeptanz meiner Ideen in der Gesellschaft beurteilen zu müssen	Moderatoren; Dilemmata-Häufigkeit (Social Repression) <sup>3</sup>
<b>Quellen</b>		
1	Interviews	
2	Brettel et al. (2000)	
3	Volkman/Berg (2012)	

**Tabelle 11: Operationalisierung des Messinstruments Moderatoren; eigene Darstellung**

Entgegengesetzt wirkt der Moderator „ModJoy“, denn die Interviews zeigen, dass Freude an der Arbeit vorhandene Unsicherheiten hinsichtlich ethischer Fragen reduzieren könnte.

Als weiterer Moderator wird Diskussion auf Augenhöhe (ModCLeader) in Betracht gezogen. Die qualitative Untersuchung hat gezeigt, dass manche Entrepreneurs andere Unternehmer und Führungskräfte als Gesprächspartner bevorzugen. Entsprechend kann

überprüft werden, ob die Verbindung von Reflective Judgement und Social Legitimacy Dilemma für diese zwei Typen von anderer Beschaffenheit ist.

Unzufriedenheit mit dem Status quo (ModCStatusQuo) wird anhand der Studie von Clarke und Holt als Moderator identifiziert.<sup>521</sup> Die Autoren sehen in der Unzufriedenheit mit den aktuellen Umständen eine Grundvoraussetzung für Public Challenge und damit auch für Reflective Judgement. Entsprechend wird davon ausgegangen, dass Unzufriedenheit mit dem Status quo den Effekt auf das Social Legitimacy Dilemma verstärkt.

Als letzter Moderator wird die Häufigkeit des Auftretens des Social Legitimacy Dilemma angeführt und in Social Harm (ModFreqHarm) und Social Repression (ModFreqRep) unterteilt. Die Wirkungsrichtung ist nicht eindeutig. Oft mit Dilemmata konfrontiert zu sein, kann im Sinne von Erfahrung positiv ausgelegt werden. Auf der anderen Seite kann die Wahrnehmung vieler Dilemmata auch im Sinne einer Sensibilisierung verstärkend auf die Unsicherheit wirken.

Den Abschluss des Fragebogens bilden die Fragen zum Umgang mit Social Harm und Social Repression. In der Art ihrer Formulierung sind die Fragen an das Format der Blocks zu Social Performance, Public Challenge und Personal Autonomy angelehnt. Zusätzlich wird für die Erfassung der Dilemmatahäufigkeit im Zuge der deskriptiven Statistiken erfasst, wie häufig Entrepreneurs mit dem Social Legitimacy Dilemma konfrontiert sind. Weiterhin wird die empfundene Sicherheit erfragt, mit der die Probanden ihr Handeln beurteilen. Mit dieser Frage nach der Urteilsfähigkeit soll ein Gefühl dafür gewonnen werden, welche Faktoren für ein häufiges oder seltenes Auftreten des Social Legitimacy Dilemma verantwortlich sein können. Gibt ein Entrepreneur an, nur im geringen Maße von Social Harm betroffen zu sein, könnte ein Grund dafür sein, dass er die gesellschaftlichen Auswirkungen seines Handelns exzellent einschätzen kann. Auf der anderen Seite könnte eine gewisse Ignoranz gegenüber den gesellschaftlichen Auswirkungen des eigenen Handelns als Ursache infrage kommen. Hierbei ist natürlich zu beachten, dass es auch bei dieser Frage zu einer Verzerrung kommen kann.

---

<sup>521</sup> Vgl. Clarke/Holt, 2010, S. 324.



Messinstrument		Social Legitimacy Dilemma	
Label	Frage	Konstrukt	
SocialHarm1	Ich stehe oft vor dem Problem, die gesellschaftlichen Auswirkungen meiner Ideen beurteilen zu müssen	Wirkung auf die Gesellschaft/Moderatoren <sup>1</sup>	
SocialHarm2	In der Vergangenheit habe ich die gesellschaftlichen Auswirkungen meiner Ideen richtig beurteilt	Wirkung auf die Gesellschaft <sup>1</sup>	
SocialHarm3	Es fällt mir leicht, die gesellschaftlichen Auswirkungen meines unternehmerischen Handelns zu beurteilen	Wirkung auf die Gesellschaft <sup>1</sup>	
SocialHarm4	Ich wäre mit hoher Wahrscheinlichkeit dazu in der Lage, die gesellschaftlichen Auswirkungen meines unternehmerischen Handelns zu beurteilen	Wirkung auf die Gesellschaft <sup>1</sup>	
SocialHarm5	Mir ist wichtig, die gesellschaftlichen Auswirkungen meines unternehmerischen Handelns richtig beurteilen zu können	Wirkung auf die Gesellschaft <sup>1</sup>	
SocialHarm6	Ich habe die Absicht, die gesellschaftlichen Auswirkungen meines unternehmerischen Handelns jederzeit beurteilen zu können	Wirkung auf die Gesellschaft <sup>1</sup>	
SocialHarm7	Es ist für mein Unternehmen von Vorteil, die gesellschaftlichen Auswirkungen meines unternehmerischen Handelns beurteilen zu können	Wirkung auf die Gesellschaft <sup>1</sup>	
SocialHarm8	Ich bin sicher, dass ich die gesellschaftlichen Auswirkungen meines unternehmerischen Handelns richtig beurteilen kann	Wirkung auf die Gesellschaft <sup>1</sup>	
SocialRep1	Ich stehe oft vor dem Problem, die Akzeptanz meiner Ideen in der Gesellschaft beurteilen zu müssen	Akzeptanz innerhalb der Gesellschaft/Moderatoren <sup>1</sup>	
SocialRep2	In der Vergangenheit habe ich die Akzeptanz meiner Ideen in der Gesellschaft richtig beurteilt	Akzeptanz innerhalb der Gesellschaft <sup>1</sup>	
SocialRep3	Es fällt mir leicht, die Akzeptanz meiner Ideen in der Gesellschaft zu beurteilen	Akzeptanz innerhalb der Gesellschaft <sup>1</sup>	
SocialRep4	Ich wäre mit hoher Wahrscheinlichkeit dazu in der Lage, die Akzeptanz meiner Ideen in der Gesellschaft zu beurteilen	Akzeptanz innerhalb der Gesellschaft <sup>1</sup>	
SocialRep5	Mir ist wichtig, die Akzeptanz meiner Ideen in der Gesellschaft richtig beurteilen zu können	Akzeptanz innerhalb der Gesellschaft <sup>1</sup>	
SocialRep6	Ich habe die Absicht, die Akzeptanz meiner Ideen in der Gesellschaft richtig beurteilen zu können	Akzeptanz innerhalb der Gesellschaft <sup>1</sup>	
SocialRep7	Es ist positiv für mein Unternehmen, die Akzeptanz meiner Ideen in der Gesellschaft beurteilen zu können	Akzeptanz innerhalb der Gesellschaft <sup>1</sup>	
SocialRep8	Ich bin sicher, dass ich die Akzeptanz meiner Ideen in der Gesellschaft richtig beurteilen kann	Akzeptanz innerhalb der Gesellschaft <sup>1</sup>	
<b>Quellen</b>			
1	Volkman/Berg (2012)		

**Tabelle 12: Operationalisierung des Messinstruments Social Legitimacy Dilemma; eigene Darstellung**

Zuletzt wird der Fragebogen ergänzt durch die in Tabelle 13 gezeigten drei Kontrollvariablen. Fragen in diesem Messinstrument beziehen sich auf Umsatz des Unternehmens, Alter des Entrepreneurs und eine(n) eventuelle(n) Gründungspartner(in). Des Weiteren wurden Gründungsjahr, Branche, Anzahl der Mitarbeiter, Geschlecht und Familienstand erfragt.

Messinstrument		Kontrollvariablen	
Label	Frage	Konstrukt	
CRev	In welche Umsatzklasse fällt Ihr Unternehmen?	Kontrollfragen	
CAge	Bitte geben Sie Ihr Alter an	Kontrollfragen	
CPartner	Haben Sie das Unternehmen alleine oder mit Partnern gegründet?	Kontrollfragen	

**Tabelle 13: Operationalisierung des Messinstruments Kontrollvariablen; eigene Darstellung**

Wir beabsichtigen, die Anzahl der genutzten Kontrollvariablen bei der Auswertung auf maximal drei zu beschränken. Grund hierfür ist, dass sich mit der Anzahl der Kontrollvariablen die Größe der Stichprobe erhöhen sollte. Bei der Verwendung zu vieler Kontrollvariablen kann nicht gewährleistet werden, dass alle Merkmale in der Stichprobe ausreichend vorhanden sind. Zudem werden Korrelationen zwischen Umsatz, Anzahl der Mitarbeiter und Gründungsjahr sowie Alter und Familienstand vermutet. Eine Untersuchung hinsichtlich des Geschlechts war zunächst beabsichtigt, wurde später jedoch aufgrund der zu geringen Anzahl weiblicher Teilnehmer verworfen.

### 3.3.2 Datenerhebung

Um wie beabsichtigt eine quantitative Analyse durchführen zu können, wurden Primärdaten mittels einer Onlinebefragung erhoben. Der folgende Abschnitt thematisiert zunächst das Vorgehen bei der Durchführung der Pretests. Anschließend wird die Hauptuntersuchung im Detail beschrieben.

#### 3.3.2.1 Pretests

Da die Erhebung größtenteils auf eigens entwickelten Messinstrumenten beruht, wurden vor der Hauptuntersuchung drei Pretests durchgeführt. Hierbei sollten möglichst viele Daten und Feedback von Wissenschaftlern, Studenten und Entrepreneurs gesammelt werden, um die Qualität der Befragung zu erhöhen. Nach jeder Durchführung wurden Änderungen hinsichtlich Länge, Reihenfolge und Formulierung der Fragen vorgenommen, bis ein zufriedenstellendes Ergebnis erzielt wurde.<sup>522</sup>

Iteration	Vollständige Fragebögen	Teilnehmer	Datenquelle	Format	Zeitpunkt der Durchführung
Pretest 1		128 Studenten	Bergische Universität Wuppertal	Schriftliche Befragung	Juli 2015
Pretest 2		74 Unternehmer	W-Tec Technologiezentrum Wuppertal, Xing, LinkedIn	Onlinebefragung	November 2015
Pretest 3		96 Unternehmer	Amadeus Firmendatenbank	Onlinebefragung	Dezember 2015

**Tabelle 14: Übersicht der durchgeführten Pretests; eigene Darstellung**

Pretest 1 wurde mit Studenten der Bergischen Universität Wuppertal im Rahmen einer Vorlesungsveranstaltung im Master-Studiengang Wirtschaftswissenschaften durchgeführt. Im Fokus stand nicht die statistische Auswertung, sondern das Einholen von Feedback hinsichtlich Verständlichkeit und Formulierung. Die Studenten wurden vor der

<sup>522</sup> Zur Bedeutung der Formulierung bei der Faktorenanalyse siehe auch Schriesheim/Eisenbach, 1995.

Befragung ermutigt, unklare Stellen im Fragebogen zu markieren und zu kommentieren. Pretest 2 wurde mit einer überarbeiteten Version der Onlinebefragung und lokalen Unternehmern durchgeführt. Als Teilnehmer konnten die ansässigen Unternehmen im Wuppertaler Technologiezentrum W-Tec gewonnen werden.<sup>523</sup> Ebenfalls wurden weitere lokale Unternehmer über die Internetseiten Xing und LinkedIn eingeladen, an der Befragung teilzunehmen. Nach einer Optimierung des Fragebogens wurde ein abschließender Pretest durchgeführt, um die vorgesehene Datenquelle für die Hauptuntersuchung, die Firmendatenbank Amadeus des Anbieters Bureau van Dijk, zu testen.

### 3.3.2.2 Hauptuntersuchung

Vor dem Hintergrund des Untersuchungsgegenstandes wurden zunächst Kriterien für die Auswahl möglicher Versuchsteilnehmer entwickelt. Als Grundlage für dieses Vorhaben dienten die umfangreichen Suchoptionen der Datenbank Amadeus des Anbieters Bureau van Dijk. Befragt werden sollten Entrepreneurs in jungen Unternehmen in Deutschland. Als Gründungsjahr wurde 2010 oder später selektiert. Hiermit wird sichergestellt, dass die Erfahrungen während der Gründungsphase und der Etablierung des Unternehmens noch in der Erinnerung der Teilnehmer präsent sind. Mit zwei weiteren Filtern wurde sichergestellt, dass Entrepreneur und Geschäftsführer in der Tat dieselbe Person sind, der Entrepreneur also noch nicht aus dem Unternehmen ausgeschieden ist. Aufgrund der großen Anzahl an Ergebnissen wurden weitere qualitative Filter hinzugefügt. Exportiert wurden nur Unternehmen, für die eine E-Mail-Adresse und eine Website hinterlegt sind und die solvent sowie aktiv sind. Auf Filter hinsichtlich Unternehmensgröße oder Branche wurde bewusst verzichtet, da es hierfür keine theoretische Grundlage gibt. Insgesamt wurden 34 122 Unternehmen gefunden, welche die oben gelisteten Kriterien erfüllen. Tabelle 16 gibt eine Übersicht über die Kriterien und die jeweilige Anzahl der gefilterten Unternehmen.

---

<sup>523</sup> <http://w-tec.de/>; <https://www.xing.com/de/>; <https://de.linkedin.com/>

	<b>Kriterium</b>	<b>Ergebnisse</b>
1.	Alle Unternehmen	19.600.296
2.	Land: Deutschland	1.358.883
3.	Jahr der Gründung: 2010 oder später	336.558
4.	Unternehmen mit E-Mail-Adresse	135.508
5.	Status: Aktiv	131.170
6.	Unternehmen, deren Besitzer Geschäftsführer sind und zusammen zwischen 50 % und 100 % des Unternehmen besitzen	73.343
7.	Unternehmen, deren Besitzer min. 25,01 % des Unternehmens besitzen	66.253
8.	Unternehmen, deren Mitarbeiterzahl bekannt ist	39.472
9.	Unternehmen mit Website	34.122

**Tabelle 15: Kriterien zur Auswahl der Untersuchungsteilnehmer; eigene Darstellung anhand von Bureau van Dijk, Amadeus Datenbank**

Insgesamt wurde die Befragung an 6980 zufällig aus dem Datensatz ausgewählte Unternehmen per E-Mail versendet. Auf das Versenden von Fragebögen per Post wurde aus zeitlichen und ökologischen Gründen bewusst verzichtet. McDonald und Adam weisen auf die Gefahr hin, dass die Einladung per E-Mail bestimmte Bevölkerungsgruppen diskriminieren könnte und diese infolge fehlender Vertrautheit mit dem Medium Internet in der Befragung unterrepräsentiert sind.<sup>524</sup> In Anbetracht der Zielgruppencharakteristik ist jedoch davon auszugehen, dass jeder potenzielle Teilnehmer über eine E-Mail-Adresse und ausreichende Kenntnisse verfügt, um an der Befragung teilnehmen zu können. Zur Versendung der Einladungen und zur Durchführung der Befragung wurde die Software LimeSurvey mit freundlicher Unterstützung des Jackstädt Center of Entrepreneurship and Innovation an der Bergischen Universität Wuppertal genutzt.

Von den 6980 verschickten Einladungen konnten 2001 nicht zugestellt werden, da die in der Amadeus Datenbank hinterlegte E-Mail-Adresse falsch oder nicht mehr aktuell war. Aus den verbleibenden 4979 Teilnehmern konnten 110 vollständige Antworten generiert werden. Das entspricht einer Rücklaufquote von 2,2 %, knapp unter dem von Newby, Watson und Woodliff berichteten Durchschnittswert von 2,4 % für Befragungen ohne vorherige Benachrichtigung, Erinnerungen oder monetäre Anreize.<sup>525</sup> 143 weitere unvollständige Teilnahmen wurden registriert und nicht weiterverwendet. Die niedrige Rücklaufquote lässt sich durch die Qualität der exportierten E-Mail-Adressen erklären. Zwar konnten Vor- und Nachname exportiert und damit der Adressat direkt angesprochen werden. Dennoch handelte es sich bei den E-Mail-Adressen um allgemeine Firmenadressen, für die nicht zweifelsfrei nachgewiesen werden konnte, ob sie vom Entrepreneur persönlich gelesen oder erst weitergeleitet wurden. Es ist anzunehmen, dass

<sup>524</sup> McDonald/Stewart, 2003, S. 92.

<sup>525</sup> Vgl. Newby et al., 2003, S. 168.

nicht alle der 4979 verschickten Einladungen ihren intendierten Empfänger erreicht haben. Darüber hinaus ist davon auszugehen, dass die Rückmeldequote bei Onlinebefragungen geringer als bei postalischen Erhebungen ausfällt.<sup>526</sup> Von den 110 vollständigen Fragebögen wurden weitere drei aufgrund mangelhafter Standardabweichung der Antworten aussortiert. Die Befragung war über einen Zeitraum von drei Wochen im Dezember 2015 geöffnet. Es wurde ein Test auf Schweigeverzerrung nach Armstrong und Overton durchgeführt.<sup>527</sup> Der t-Test zeigt keine signifikanten Unterschiede auf einem ,05-Niveau zwischen Teilnehmern der ersten und der letzten Woche. Es kann daher davon ausgegangen werden, dass die Daten nicht von einer starken Schweigeverzerrung betroffen sind.

### 3.3.3 Auswertung

Das folgende Kapitel befasst sich mit der Auswertung der gesammelten Daten vor dem Hintergrund der Forschungsfragen

*Welchen ethischen Dilemmata sehen sich Entrepreneurs ausgesetzt und wie lösen sie diese?*

und

*Wie kann unser Verständnis von Reflective Judgement mittels qualitativer und quantitativer Methoden verbessert und erweitert werden?*

Beginnend mit deskriptiven Statistiken gibt das Kapitel zuerst einen Überblick über den Datensatz und betrachtet Eigenschaften von Unternehmen und Entrepreneurs. Ebenfalls wird die Häufigkeit des Auftretens verschiedener Dilemmatotypen beleuchtet. Die fortführenden Abschnitte wenden sich dann der exploratorischen und konfirmatorischen Faktorenanalyse sowie dem Strukturgleichungsmodell zu.

#### 3.3.3.1 Deskriptive Statistiken

Tabelle 16 gibt einen Überblick über die Unternehmen der teilnehmenden Entrepreneurs.

---

<sup>526</sup> Vgl. Nulty, 2008, S. 303.

<sup>527</sup> Vgl. Armstrong/Overton, 1977.

CEstYear		Anzahl	Prozent	Kumuliert
	2010	22	20,6	20,6
2011	14	13,1	33,6	
2012	19	17,8	51,4	
2013	25	23,4	74,8	
2014	23	21,5	96,3	
2015	4	3,7	100	
Total	107	100		

Tabelle 16: Gründungsjahr der Unternehmen in der Stichprobe; eigene Darstellung

Hinsichtlich des Gründungsjahres ist die Stichprobe ausreichend gleichverteilt. Lediglich das Jahr 2015 ist unterrepräsentiert. Grund hierfür ist, dass die Daten im September 2015 exportiert wurden und eine gewisse Verzögerung bei der Eintragung in die Quelldatenbank zu erwarten ist. Das Gründungsjahr 2012 ist gleichzeitig Mittelwert und Median.

CRev		Anzahl	Prozent	Kumuliert
	<0,5 Mio. €	65	60,7	60,7
0,5-1 Mio. €	22	20,6	81,3	
1-2 Mio. €	12	11,2	92,5	
2-5 Mio. €	5	4,7	97,2	
>5 Mio. €	3	2,8	100	
Total	107	100		

Tabelle 17: Umsatzklasse der Unternehmen in der Stichprobe; eigene Darstellung

Tabellen 17 und 18 geben einen Überblick über Umsatz und Mitarbeiterzahl der Unternehmen. Es wird deutlich, dass vor allem Kleinunternehmen an der Befragung teilgenommen haben. Was auf den ersten Blick wie ein Ungleichgewicht aussieht, ist in Übereinstimmung mit Clarke und Holt positiv zu werten.<sup>528</sup> Es sind gerade diese Unternehmen, die in der qualitativen Untersuchung der Autoren berücksichtigt werden und bei denen Reflective Judgement ursprünglich identifiziert wurde.

CEmploy		Anzahl	Prozent	Kumuliert
	1-10	93	86,9	86,9
11-25	7	6,5	93,5	
26-50	5	4,7	98,1	
51-100	2	1,9	100	
Total	107	100		

Tabelle 18: Mitarbeiteranzahl der Unternehmen in der Stichprobe; eigene Darstellung

<sup>528</sup> Vgl. Clarke/Holt, 2010, S. 321.

Zwei weitere Kriterien wurden erfragt. Zum einen die Branche, in der das Unternehmen beheimatet ist. Da bisher keine theoretischen Überlegungen getätigt wurden, ob die Branche Einfluss auf die Ausübung von Reflective Judgement hat, wurde eine Klassifizierung auf höchster Ebene gewählt. Ziel ist es, auf diese Weise sicherzustellen, dass alle Branchen in ausreichender Menge vertreten sind und ein repräsentatives Bild deutscher Kleinunternehmen gezeichnet wird.

	<b>Anzahl</b>	<b>Prozent</b>	<b>Kumuliert</b>
<b>CIndustry</b>	Handel	23	21,5
	Verarbeitendes Gewerbe/ Produktion	20	18,7
	Dienstleistung	64	59,8
	<b>Total</b>	<b>107</b>	<b>100</b>

**Tabelle 19: Branche der Unternehmen in der Stichprobe; eigene Darstellung**

Zum anderen wurde erfragt, ob es sich um einen einzelnen Entrepreneur oder um ein Gründerteam handelt.

	<b>Anzahl</b>	<b>Prozent</b>	<b>Kumuliert</b>
<b>CPartner</b>	Keine Gründungspartner	56	52,3
	Gründungsteam von zwei Personen	35	32,7
	Gründungsteam von drei oder mehr Personen	16	15
	<b>Total</b>	<b>107</b>	<b>100</b>

**Tabelle 20: Einzelgründungen/Teamgründungen in der Stichprobe; eigene Darstellung**

Neben den unternehmensbezogenen Statistiken wurden auch persönliche Informationen der Teilnehmer anonym erfasst. Hierzu zählen das Alter, das Geschlecht und der Familienstand.

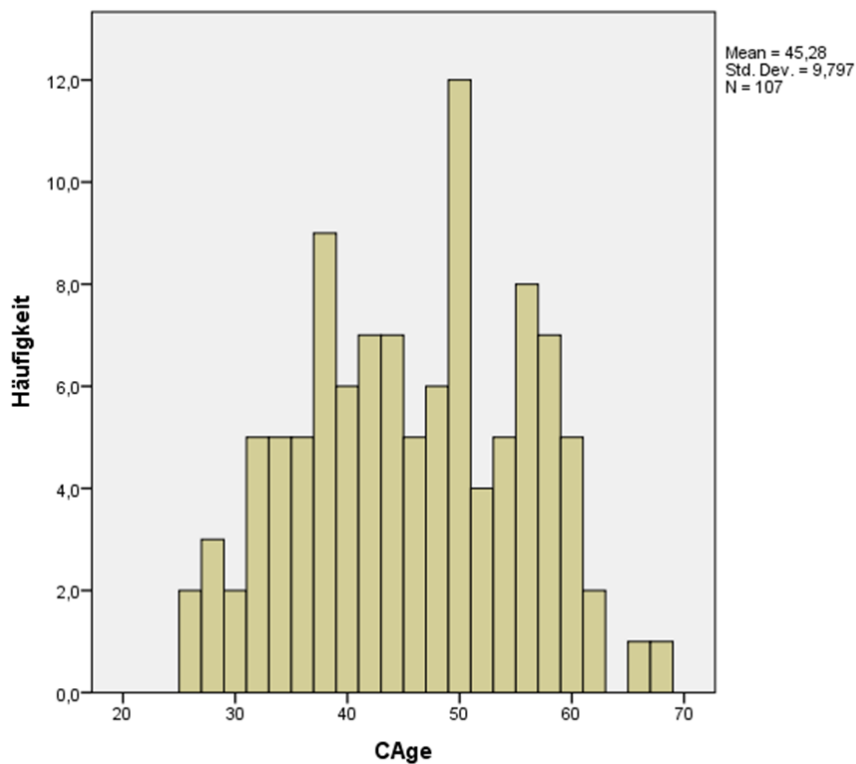


Abbildung 7: Alter der Entrepreneurs in der Stichprobe; eigene Darstellung

Das Alter der Entrepreneurs bewegt sich auf einer breiten Spanne zwischen 26 Jahren und 67 Jahren. Die Hälfte der Teilnehmer war zum Zeitpunkt der Befragung zwischen 37 Jahren und 53 Jahren alt. Durchschnitt und Median befinden sich gleichermaßen bei einem Alter von 45 Jahren.

CGender	Anzahl	Prozent	Kumuliert
	Weiblich	16	15
Männlich	91	85	100
Total	107	100	

Tabelle 21: Geschlecht der Entrepreneurs in der Stichprobe; eigene Darstellung

Deutlich ungleicher verteilt ist das Geschlecht der Entrepreneurs. Mit 85 % der Befragten sind männliche Teilnehmer im Vergleich zum tatsächlichen Wirtschaftsgeschehen deutlich überrepräsentiert. Einer Studie der KfW-Bankengruppe zufolge befand sich die Quote weiblicher Haupterwerbsgründer im Jahre 2013 auf einem Allzeithoch von rund 33 % aller Gründungen.<sup>529</sup> Der Familienstand der Teilnehmer entspricht angesichts der Altersverteilung den Erwartungen.

<sup>529</sup> Vgl. KfW Economic Research, 2014, S. 1



CMarried	Anzahl	Prozent	Kumuliert	
	Ledig	37	34,6	34,6
	Verheiratet	70	65,4	100
	Total	107	100	

Tabelle 22: Familienstand der Entrepreneurs in der Stichprobe; eigene Darstellung

Hinsichtlich der verschiedenen Dilemmatypen (Lifestyle Dilemma, Time-Horizon Dilemma, Cultural Dilemma, Greater Good Dilemma, Social Harm und Social Repression) ergibt sich folgendes Bild:

	Mittelwert	Median	Standardabweichung	Varianz
Lifestyle1	3,84	4	1,065	1,135
TimeHorizon1	3,36	3	1,067	1,139
Cultural1	2,06	2	1,148	1,318
GRGO1	1,93	2	1,040	1,081
SocialHarm1	2,58	2	1,108	1,227
SocialRep1	2,75	3	1,091	1,190

Tabelle 23: Deskriptive Statistik zur Dilemmatahäufigkeit; eigene Darstellung

Zum Vergleich der Mittelwerte der Dilemmatahäufigkeit wurden abhängige t-Tests für alle Kombinationen durchgeführt. Es kann davon gesprochen werden, dass alle Mittelwerte mit Ausnahme von zwei Paaren auf einem ,05-Niveau signifikant voneinander unterschiedlich sind. Diese sind Cultural1 auf GRGO1 und SocialHarm1 auf SocialRep1. Weiterhin scheinen die Befragten vom Lifestyle Dilemma am häufigsten betroffen zu sein. Dahinter folgen Time-Horizon Dilemma und, ohne signifikanten Unterschied zueinander, Social Harm und Social Repression. Cultural und Greater Good Dilemma spielen für die Teilnehmer nur eine untergeordnete Rolle.

Im Anschluss daran wurde die Stichprobe anhand der Kontrollvariablen in jeweils zwei Gruppen mit hoher und geringer Ausprägung unterteilt. Für Variablen mit Ordinalskalen wurde hierzu der Median verwendet. Für den Umsatz (CRev) wurde aufgrund der ungleichen Verteilung größer/kleiner 0,5 Millionen Euro als Kriterium verwendet. Auf einen Test hinsichtlich Mitarbeiterzahl wurde aus demselben Grund verzichtet. Auch die Branche der Unternehmen findet keine Berücksichtigung, da sich ein t-Test für nominalskalierte Variablen mit mehr als zwei Antwortmöglichkeiten nicht anbietet.<sup>530</sup>

<sup>530</sup> Vgl. Brosius, 2013, S., S. 465 ff.

Für alle Kombinationen wurde zunächst ein Test auf Gleichheit der Varianzen nach Levene durchgeführt und die t-Werte wurden entsprechend ausgewählt.<sup>531</sup>

Variable	N	Lifestyle1		Time Horizon1		Cultural1	
		Mittelwert	Sig. (2-seitig)/ [t-Statistik]	Mittelwert	Sig. (2-seitig)/ [t-Statistik]	Mittelwert	Sig. (2-seitig)/ [t-Statistik]
CEstYear (jung)	52	3,9	,557	3,35	,864	2,02	,748
CEstYear (alt)	55	3,78	[-,590]	3,38	[,172]	2,09	[,322]
CRev (hoch)	42	3,79	,675	3,52	,216	2,31	<b>,076*</b>
CRev (niedrig)	65	3,88	[,421]	3,26	[-1,244]	1,89	<b>[1,796]</b>
CPartner (Keine Partner)	56	3,93	,377	3,43	,516	2,05	,981
CPartner (Partner)	51	3,75	[,887]	3,29	[,651]	2,06	[-,024]
CAge (hoch)	53	3,62	<b>,035**</b>	3,28	,436	2,13	,500
CAge (niedrig)	54	4,06	<b>[2,133]</b>	3,44	[,781]	1,98	[-,677]
CGender (männlich)	91	3,8	,377	3,36	,967	2,07	,847
CGender (weiblich)	16	4,06	[,903]	3,38	[,042]	2,00	[-,195]
CMarried (ja)	70	3,7	<b>,051*</b>	3,36	,924	2,09	,721
CMarried (nein)	37	4,11	<b>[1,984]</b>	3,38	[,096]	2,00	[-,359]
* Signifikant auf 90%-Niveau ** Signifikant auf 95%-Niveau							

**Tabelle 24: t-Test für Dilemmatahäufigkeit nach Kontrollvariable, Teil 1; eigene Darstellung**

Tabellen 24 und 25 zeigen, dass in vier Fällen signifikante Unterschiede des Mittelwertes festgestellt werden können. Zunächst scheint das Intercultural Dilemma für Firmen mit Umsätzen größer als 0,5 Millionen Euro häufiger aufzutreten als für Kleinstunternehmen. Die naheliegende Begründung ist, dass internationale Geschäftsbeziehungen mit steigendem Umsatz zunehmen, wohingegen Kleinstunternehmen eher national operieren. Weiterhin kann beobachtet werden, dass das Lifestyle Dilemma häufiger bei jungen und ledigen Entrepreneurs auftritt. Möglicherweise haben ältere, verheiratete Entrepreneurs ihre Prioritäten eindeutiger definiert. Diese Beobachtung kann zugleich eine interessante Perspektive für zukünftige Forschung sein. Es bietet sich auch an, weitere Variablen aus dem Privatleben der Entrepreneurs, wie die Zahl der Kinder oder vorherige Gründungserfahrung, miteinzubeziehen.

<sup>531</sup> Vgl. Levene, 1960; Varianzgleichheit liegt in drei Fällen vor: CRev auf TimeHorizon1 [,95 Niveau], CPartner auf GRGO1 [,95 Niveau] und CPartner auf SocialHarm1 [,95 Niveau]

Variable	N	GRGO1		Social Harm1		Social Repl	
		Mittelwert	Sig. (2-seitig)/ [t-Statistik]	Mittelwert	Sig. (2-seitig)/ [t-Statistik]	Mittelwert	Sig. (2-seitig)/ [t-Statistik]
CEstYear (jung)	52	1,94	,941	2,73	,171	2,62	,222
CEstYear (alt)	55	1,93	[-,074]	2,44	[-1,377]	2,87	[1,228]
CRev (hoch)	42	1,98	,737	2,76	,156	2,79	,768
CRev (niedrig)	65	1,91	[-,336]	2,46	[-1,429]	2,72	[-,295]
CPartner (Keine Partner)	56	2,12	<b>,047**</b>	2,54	,671	2,73	,879
CPartner (Partner)	51	1,73	<b>[2,014]</b>	2,63	[-,426]	2,76	[-,152]
CAge (hoch)	53	1,85	,401	2,62	,691	2,89	,192
CAge (niedrig)	54	2,02	[,842]	2,54	[-,398]	2,61	[-1,312]
CGender (männlich)	91	1,96	,550	2,63	,297	2,75	,992
CGender (weiblich)	16	1,81	[-,606]	2,31	[-1,069]	2,75	[,011]
CMarried (ja)	70	1,97	,610	2,63	,519	2,71	,652
CMarried (nein)	37	1,86	[-,511]	2,49	[-,647]	2,81	[,453]

\* Signifikant auf 90%-Niveau  
\*\* Signifikant auf 95%-Niveau

Tabelle 25: t-Test für Dilemmatahäufigkeit nach Kontrollvariable, Teil 2; eigene Darstellung

Das Vorhandensein eines Gründungspartners führt darüber hinaus zu einer geringeren Konfrontation mit dem Greater Good Dilemma. Die Frage, ob wünschenswerte Ergebnisse nur durch unmoralisches Verhalten zu erzielen sind, scheint sich im Falle einer Partnergründung seltener zu stellen. Auch hier besteht das Potenzial künftiger Forschung hinsichtlich Ursachen und Einflussgrößen. Die geschlechterspezifische Untersuchung liefert aufgrund der geringen Anzahl von Teilnehmerinnen keine signifikanten Ergebnisse. Eine oberflächliche Betrachtung lässt jedoch darauf hoffen, dass Abweichungen hinsichtlich Lifestyle Dilemma, Greater Good Dilemma und Social Harm gefunden werden könnten.

Anschließend werden die deskriptiven Statistiken der Messinstrumente zu Reflective Judgement und Social Legitimacy Dilemma betrachtet. Aufgrund der vergleichsweise hohen Anzahl an Items werden lediglich Mittelwert und Standardabweichung dargestellt. Eine detaillierte Übersicht der einzelnen Items findet sich in Anhang B dieser Arbeit. Zur besseren Übersicht wurden Mittelwerte außerhalb der Spanne 2,00-3,99 in halbfetter Schrift gekennzeichnet. Für diese Fragen kann im Hinblick auf die folgenden Untersuchungen festgehalten werden, dass eine Tendenz zu besonders negativen/positiven Antworten besteht. Insgesamt ist dies für 22 der 116 Items der Fall, was in

Anbetracht des eigens entwickelten Fragebogens als Erfolg zu werten ist. Die Standardabweichung bewegt sich zwischen 0,626 und 1,200. Sie wurde außerdem für jeden Teilnehmer berechnet und bewegt sich hier zwischen 0,52 und 1,47, was in allen Fällen auf ausreichend variierende Antworten schließen lässt.<sup>532</sup>

Item	Mittelwert	Standard- abweichung	Item	Mittelwert	Standard- abweichung
SocialBlock1.1	<b>4,35</b>	0,902	SocialBlock5.6	<b>4,25</b>	0,881
SocialBlock1.2	<b>4,03</b>	0,916	PublicBlock1.1	3,91	1,024
SocialBlock1.3	3,87	0,848	PublicBlock1.2	<b>4,00</b>	0,890
SocialBlock1.4	<b>4,49</b>	0,905	PublicBlock1.3	<b>4,03</b>	1,111
SocialBlock1.5	<b>4,33</b>	0,877	PublicBlock1.4	3,84	1,126
SocialBlock1.6	<b>4,56</b>	0,689	PublicBlock1.5	3,37	1,137
SocialBlock2.1	<b>4,00</b>	0,789	PublicBlock1.6	3,53	1,168
SocialBlock2.2	3,59	0,846	PublicBlock1.7	<b>4,04</b>	1,098
SocialBlock2.3	3,68	0,784	PublicBlock2.1	<b>4,00</b>	0,824
SocialBlock2.4	<b>4,17</b>	0,852	PublicBlock2.2	<b>4,07</b>	0,816
SocialBlock2.5	3,96	0,931	PublicBlock2.3	4,26	0,817
SocialBlock2.6	<b>4,34</b>	0,824	PublicBlock2.4	3,98	0,981
SocialBlock3.1	3,68	0,886	PublicBlock2.5	3,62	1,061
SocialBlock3.2	3,49	0,862	PublicBlock2.6	3,80	1,068
SocialBlock3.3	3,78	0,793	PublicBlock2.7	3,99	1,005
SocialBlock3.4	3,43	1,074	PublicBlock3.1	3,98	0,931
SocialBlock3.5	3,35	1,091	PublicBlock3.2	3,77	0,947
SocialBlock3.6	3,75	1,047	PublicBlock3.3	3,81	1,038
SocialBlock4.1	3,72	0,998	PublicBlock3.4	3,35	1,190
SocialBlock4.2	3,41	0,911	PublicBlock3.5	3,63	1,112
SocialBlock4.3	3,75	0,859	PublicBlock3.6	3,30	1,159
SocialBlock4.4	3,66	1,009	PublicBlock3.7	3,30	1,134
SocialBlock4.5	3,59	1,064	PublicBlock4.1	<b>4,00</b>	0,869
SocialBlock4.6	3,92	1,047	PublicBlock4.2	3,95	0,946
SocialBlock5.1	<b>4,11</b>	0,904	PublicBlock4.3	3,72	1,071
SocialBlock5.2	3,86	0,976	PublicBlock4.4	3,74	1,067
SocialBlock5.3	3,99	0,771	PublicBlock4.5	3,31	1,136
SocialBlock5.4	<b>4,08</b>	0,982	PublicBlock4.6	3,43	1,065
SocialBlock5.5	3,93	1,025	PublicBlock4.7	3,77	1,104

**Tabelle 26: Deskriptive Statistiken der Messinstrumente Reflective Judgement und Social Legitimacy Dilemma, Teil 1; eigene Darstellung**

<sup>532</sup> Vgl. Gaskin (online), der eine Grenze von >0,500 für den Ausschluss von Antworten nennt.

Item	Mittelwert	Standard- abweichung	Item	Mittelwert	Standard- abweichung
AutonomyBlock1.1	3,86	0,946	AutonomyBlock5.6	3,56	1,057
AutonomyBlock1.2	3,93	0,855	AutonomyBlock6.1	3,16	1,001
AutonomyBlock1.3	3,55	0,882	AutonomyBlock6.2	3,27	0,986
AutonomyBlock1.4	3,84	1,038	AutonomyBlock6.3	3,39	0,969
AutonomyBlock1.5	3,55	1,167	AutonomyBlock6.4	3,25	1,082
AutonomyBlock1.6	3,75	0,922	AutonomyBlock6.5	2,90	1,165
AutonomyBlock2.1	3,32	0,928	AutonomyBlock6.6	3,26	1,022
AutonomyBlock2.2	3,78	0,828	Moderatoren_Newness	2,08	1,191
AutonomyBlock2.3	3,64	0,862	ModMonetaryPast	2,74	1,200
AutonomyBlock2.4	<b>4,00</b>	0,801	ModMonetaryPresent	3,05	1,177
AutonomyBlock2.5	3,51	1,127	ModJoy	2,32	1,121
AutonomyBlock2.6	3,64	1,013	ModCLeader	3,51	0,945
AutonomyBlock3.1	2,80	1,145	ModCStatusQuo	2,55	1,084
AutonomyBlock3.2	2,47	1,022	SocialHarm1	2,58	1,108
AutonomyBlock3.3	2,03	0,956	SocialHarm2	3,67	0,626
AutonomyBlock3.4	2,16	1,199	SocialHarm3	3,71	0,687
AutonomyBlock3.5	<b>1,75</b>	0,982	SocialHarm4	3,76	0,738
AutonomyBlock3.6	<b>1,86</b>	1,094	SocialHarm5	3,96	0,879
AutonomyBlock4.1	3,84	0,923	SocialHarm6	3,84	0,892
AutonomyBlock4.2	3,64	0,915	SocialHarm7	3,71	0,901
AutonomyBlock4.3	3,48	0,894	SocialHarm8	3,62	0,760
AutonomyBlock4.4	3,68	0,958	SocialRep1	2,75	1,091
AutonomyBlock4.5	3,69	1,022	SocialRep2	3,69	0,745
AutonomyBlock4.6	3,44	0,992	SocialRep3	3,58	0,777
AutonomyBlock5.1	<b>4,04</b>	0,751	SocialRep4	3,69	0,782
AutonomyBlock5.2	<b>4,06</b>	0,763	SocialRep5	3,70	0,944
AutonomyBlock5.3	3,72	0,909	SocialRep6	3,79	0,901
AutonomyBlock5.4	3,92	0,881	SocialRep7	3,74	0,955
AutonomyBlock5.5	3,72	1,062	SocialRep8	3,57	0,814

**Tabelle 27: Deskriptive Statistiken der Messinstrumente Reflective Judgement und Social Legitimacy Dilemma, Teil 2; eigene Darstellung**

Werden dieselben Kriterien auf die voraussichtlichen Moderatoren angewendet, ergibt sich auch hier, dass alle Items in annehmbaren Bereichen skalieren. Grundsätzlich ist zu erkennen, dass die Teilnehmer die Fragen nach unethischem Verhalten aufgrund von Liability of Newness (ModNewness) und wirtschaftlichem Erfolg als Ausgleich für fehlende Freude an der Arbeit (ModJoy) zurückhaltend beantwortet haben. Es wird ebenfalls beobachtet, dass die empfundene monetäre Motivation der Entrepreneurs zum aktuellen Zeitpunkt höher ist als in der Vergangenheit (ModMonetaryPast und ModMonetaryPresent).<sup>533</sup> ModLeader zeigt, dass viele Entrepreneurs in der Tat andere Gründer und Führungskräfte als Gesprächspartner bevorzugen, während die Unzufriedenheit mit den bestehenden Verhältnissen in der Branche gemäßigt ausfällt (ModStatusQuo).

<sup>533</sup> t-Test für abhängige Stichproben mit N = 107 und t = -3,747, Signifikanzniveau .01.

	<b>Mittelwert</b>	<b>Median</b>	<b>Standard- abweichung</b>	<b>Varianz</b>
ModNewness	2,08	2	1,191	1,417
ModMonetaryPast	2,74	3	1,200	1,440
ModMonetaryPresent	3,05	3	1,177	1,385
ModJoy	2,32	2	1,121	1,257
ModLeader	3,51	4	0,945	0,894
ModStatusQuo	2,55	3	1,084	1,174

**Tabelle 28: Deskriptive Statistiken des Messinstruments Moderatoren; eigene Darstellung**

Weiterhin wurden alle Items hinsichtlich Kurtosis kontrolliert. In Anlehnung an Sposito et al. wurde eine Grenze von  $|k| > 2,200$  verwendet.<sup>534</sup> Für vier Items wird festgehalten, dass sie von Kurtosis betroffen sind und eine Vielzahl der Antworten eng um den Mittelwert verteilt ist. Die Wölbung der Kontrollvariablen CEstYear ist durch die Einschränkung der Gründungsjahre zwischen 2010 und 2015 zu erklären. Die weiteren Items werden im Rahmen der exploratorischen Faktorenanalyse kritisch betrachtet.

<b>Item</b>	<b>CEstYear</b>	<b>SocialBlock1.4</b>	<b>SocialBlock1.5</b>	<b>SocialBlock2.6</b>
<i>k</i>	10,691	4,126	3,147	2,405

**Tabelle 29: Von Kurtosis betroffene Items; eigene Darstellung**

Im Anschluss an die deskriptiven Statistiken, durch die ein Eindruck der vorhandenen Daten gewonnen und eine erste Analyse zur Dilemmatahäufigkeit durchgeführt werden konnte, wenden sich die folgenden Kapitel der Erforschung von Reflective Judgement zu.

### 3.3.3.2 Exploratorische Faktorenanalyse

#### 3.3.3.2.1 Beschreibung des Vorgehens

Faktorenanalyse ist ein in den Bereichen Sozialwissenschaften, Psychologie und Bildung häufig verwendetes, multivariates statistisches Verfahren. Besonders bei der Auswertung und Interpretation von Befragungen, in denen Probanden eine Selbsteinschätzung vornehmen sollen, wird sie bevorzugt verwendet.<sup>535</sup> Nach Williams erfüllt sie dabei drei zentrale Funktionen.<sup>536</sup> Zunächst wird eine große Anzahl Variablen auf die sogenannten Faktoren reduziert. Ein Faktor substituiert dabei drei oder mehr Variablen.<sup>537</sup> Ziel ist es, mit so wenigen Faktoren wie möglich eine maximale Varianz zu erklären. Weiterhin

<sup>534</sup> Vgl. Sposito et al., 1983, S. 265 ff.

<sup>535</sup> Vgl. Bryant, 2009, S. 54.

<sup>536</sup> Vgl. Williams et al., 2010, S. 2.

<sup>537</sup> Vgl. ebenda, S. 9.

werden die zugrunde liegenden Dimensionen zwischen gemessenen Variablen und latenten Konstrukten bestimmt. Drittens kann die Faktorenanalyse genutzt werden, um die Validität von Skalen in Fragebögen zu messen und zu verbessern.

Dabei sind zwei Arten der Faktorenanalyse zu unterscheiden. Die exploratorische Faktorenanalyse ist in ihrer Natur heuristisch und wird angewendet, wenn keines oder begrenztes Wissen über die Variablen und ihre Interaktionen vorliegt.<sup>538</sup> Sie ermittelt mithilfe von statistischen Verfahren die optimale Anzahl von Faktoren in Relation zu den zur Verfügung stehenden Daten. Deren Interpretation obliegt wiederum dem Forscher, weshalb die Methode nicht frei von Kritik ist. Henson und Roberts merken an, dass Forscher, die erfolgreich mit exploratorischer Faktorenanalyse arbeiten wollen, systematisch, sorgfältig und möglichst objektiv vorgehen sollten.<sup>539</sup> Die konfirmatorische Faktorenanalyse hingegen dient dazu, bereits existierende Theorien zu überprüfen.<sup>540</sup> Die Faktoren und Annahmen über ihre Bestandteile sind a priori definiert. Die exploratorische Faktorenanalyse passt folglich ein Modell an die vorhandenen Daten an, während die konfirmatorische Faktorenanalyse überprüft, wie gut Daten zu einem vorgeschlagenen Modell passen.<sup>541</sup>

Im Falle von Reflective Judgement ist das erarbeitete Wissen in einer Grauzone anzuordnen, welche die Nutzung beider Analysearten rechtfertigt. Als erster Versuch, Reflective Judgement quantitativ zu erforschen, kann die Natur dieser Studie als explorativ bezeichnet werden. Auf der anderen Seite existiert bereits eine Theorie darüber, wie Reflective Judgement zu definieren ist. Die Benennung der Items in den Tabellen 8 bis 10 zeugt von dieser Erfahrung. Mit dem Wissen, dass die Annahmen auf theoretischen Überlegungen und einer überschaubaren Anzahl von Interviews beruhen, muss gleichzeitig von einer gewissen Unvollständigkeit ausgegangen werden. Vor diesem Hintergrund und dem oben dargestellten Bestreben nach Objektivität orientiert sich das Vorgehen im Folgenden an Gaskin, der exploratorische und konfirmatorische Faktorenanalyse aufeinanderfolgend verwendet.<sup>542</sup>

Beginnend mit der exploratorischen Faktorenanalyse eröffnet sich nun eine Reihe von Optionen und Möglichkeiten. Hinsichtlich notwendiger Stichprobengröße, Methode und

---

<sup>538</sup> Vgl. Thompson, 2004, S. 6.

<sup>539</sup> Vgl. Henson/Roberts, 2006, S. 396 f.

<sup>540</sup> Vgl. Thompson, 2004, S. 110 f.

<sup>541</sup> Vgl. Henson/Roberts, 2006, S. 395.

<sup>542</sup> Vgl. Gaskin (online).

Kriterien der Extraktion, Rotation und Interpretation der Ergebnisse gehen die Ansätze je nach Forscher und Disziplin signifikant auseinander.<sup>543</sup> Man kommt zu dem Schluss, dass es nicht den einen, korrekten Weg gibt, eine exploratorische Faktorenanalyse durchzuführen. Vielmehr sollte sich das Vorgehen nach den individuellen Umständen richten. Bevor die Ergebnisse der Untersuchung thematisiert werden, sollen daher kurz ihre Rahmenbedingungen erläutert werden.

Bezüglich der benötigten Datensätze variieren die Empfehlungen zwischen 50 bei Sapnas und Zeller bis hin zu 1000 bei Comrey.<sup>544</sup> Grundsätzlich gilt, dass die Stichprobengröße reduziert werden kann, wenn die Anzahl der Faktoren überschaubar ist, ausreichend Items pro Faktor vorhanden sind und die Kommunalitäten hoch sind ( $>0,6$ ).<sup>545</sup> Hogarty et al. führen aus, dass in solchen Fällen Datensätze mit weniger als 100 Teilnehmern ausreichen.<sup>546</sup> Hair et al. sehen an gleicher Stelle eine Grenze, die zuverlässige Analysen ermöglicht.<sup>547</sup> Bei acht extrahierten Faktoren mit jeweils mindestens drei Items und Kommunalitäten  $>0,695$  kann diese Bedingungen als erfüllt gelten und eine Stichprobengröße von 107 als zufriedenstellend erachtet werden. Eine häufig verwendete Methode, die richtige Stichprobengröße zu bestimmen, ist die sogenannte  $N:p$  Ratio, wobei  $N$  sich auf die Anzahl der Teilnehmer und  $p$  auf die Zahl der Variablen bezieht. In der Literatur empfohlene Verhältnisse reichen von 3:1 bis zu 20:1.<sup>548</sup> Diese Studie verzichtet bewusst auf die  $N:p$  Ratio, da Hogarty et al. zeigen, dass für alle Verhältnisse gute Ergebnisse zu erzielen sind.<sup>549</sup>

In Bezug auf die Extraktionsmethode stehen in der Software IBM SPSS 23 sieben Varianten zur Verfügung. Davon haben sich zwei – die Hauptkomponentenanalyse oder auch Principal Component Analysis sowie die Hauptachsenanalyse oder Principle Axis Factoring – als meistgenutzte Verfahren etabliert.<sup>550</sup> Es wurden beide Verfahren getestet und keine signifikanten Unterschiede in den Ergebnissen festgestellt. Übereinstimmend mit den Empfehlungen von Pett et al. sowie Williams et al. wird im weiteren Vorgehen die Hauptkomponentenanalyse verwendet.<sup>551</sup> Für die Bestimmung der Faktorenanzahl wird das Kaiser-Guttman-Kriterium (Eigenwerte  $>1$ ) verwendet. Als Rotationsverfahren

---

<sup>543</sup> Vgl. Williams et al., 2010 oder Henson/Roberts, 2006 für eine Literaturübersicht.

<sup>544</sup> Vgl. Sapnas/Zeller, 2002; Comrey, 1973.

<sup>545</sup> Vgl. Henson/Roberts, 2006, S. 402; Williams et al., 2010, S. 4.

<sup>546</sup> Vgl. Hogarty et al., 2005, S. 224.

<sup>547</sup> Vgl. Hair et al., 2010, S. 23 ff.

<sup>548</sup> Vgl. Williams et al., 2010, S. 5.

<sup>549</sup> Vgl. Hogarty et al., 2005, S. 222.

<sup>550</sup> Vgl. Henson/Roberts, 2006, S. 397.

<sup>551</sup> Vgl. Pett et al., 2003, zitiert nach Williams et al., 2010, S. 6.



wurde Promax genutzt, da im Voraus keine Annahmen über die Orthogonalität der Faktoren getroffen wurden.<sup>552</sup> Die tentative Nutzung der Varimax-Rotation führte zu ähnlichen Ergebnissen mit leicht geringeren Itemladungen.

<b>KMO and Bartlett's Test</b>		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,821
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	3487,480
	df	666
	Sig.	0,000

**Tabelle 30: KMO und Bartlett's Test der exploratorischen Faktorenanalyse; eigene Darstellung**

Vor der Extraktion wurde getestet, ob der Datensatz für eine Faktorenanalyse geeignet ist. Hierzu wurden das Kaiser-Meyer-Olkin-Kriterium und der Bartlett's Test auf Sphärizität genutzt. Ersterer nimmt Werte zwischen null und eins an. Stichproben mit Werten  $>0,5$  können als akzeptabel bezeichnet werden. Werte  $>0,8$  werden jedoch empfohlen.<sup>553</sup> Auch Bartlett's Test ist, wie gewünscht, im höchsten Maße signifikant.<sup>554</sup> Folgerichtig sind die Items im Datensatz geeignet, als Faktoren abgebildet zu werden.

### 3.3.3.2.2 Auswertung und Interpretation der Ergebnisse

Die Analyse wurde mit 110 Items begonnen, von denen 94 Reflective Judgement und 16 dem Social Legitimacy Dilemma zugeteilt werden können.<sup>555</sup> Durch den Ausschluss von Variablen mit niedrigen Ladungen oder jenen, die auf mehreren Faktoren laden, wurde die Anzahl im Laufe der Analyse auf 37 Items reduziert, die durch acht Faktoren repräsentiert werden.<sup>556</sup> In Anbetracht der noch folgenden konfirmatorischen Faktorenanalyse bis hin zum Strukturgleichungsmodell wurde besonders großer Wert auf Konvergenzvalidität gelegt, wodurch die vergleichsweise starke Itemreduktion zu erklären ist.<sup>557</sup> Als Grenzwert für Itemladungen wurde ,750 gewählt. Diskriminanzvalidität liegt ebenfalls vor, da die Pattern Matrix keine Querbelastungen zeigt und die Korrelationsmatrix der Faktoren keine Werte  $>0,7$  aufweist.<sup>558</sup> Die Reduktion wurde mehrfach wiederholt, bis eine optimale Lösung gefunden wurde, die bei möglichst geringer Anzahl der Faktoren die größtmögliche Varianz erklärt.

<sup>552</sup> Vgl. Costello/Osborne, 2005, S. 3.

<sup>553</sup> Vgl. Hair et al., 2010, S. 93 ff.; Tabachnik/Fidell, 2007, S. 659 ff.

<sup>554</sup> Vgl. Bartlett, 1950.

<sup>555</sup> Vgl. Item-Pool, Tabelle 9–11; 13.

<sup>556</sup> Vgl. Gaskin (online).

<sup>557</sup> Vgl. ebenda; Campell/Fiske, 1959.

<sup>558</sup> Vgl. Gaskin (online).

Component Correlation Matrix								
t	1	2	3	4	5	6	7	8
1	1,000	,327	,163	,119	,340	,357	-,047	-,010
2	,327	1,000	,162	,209	,251	,223	,095	,176
3	,163	,162	1,000	,153	,277	,238	,219	,165
4	,119	,209	,153	1,000	,214	,155	-,046	,118
5	,340	,251	,277	,214	1,000	,618	,076	,249
6	,357	,223	,238	,155	,618	1,000	,093	,174
7	-,047	,095	,219	-,046	,076	,093	1,000	,122
8	-,010	,176	,165	,118	,249	,174	,122	1,000

Tabelle 31: Korrelationsmatrix der Faktoren in der exploratorischen Faktorenanalyse; eigene Darstellung

Insgesamt erklärt die Lösung mit acht Faktoren 79,785 % der Varianz – ein zufriedenstellender Wert, welcher die häufig genannte Grenze von 60 % deutlich übertrifft.<sup>559</sup>

Total Variance Explained							
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total
	1	10,108	27,319	27,319	10,108	27,319	27,319
2	4,499	12,158	39,477	4,499	12,158	39,477	6,335
3	3,858	10,428	49,906	3,858	10,428	49,906	4,881
4	3,171	8,571	58,477	3,171	8,571	58,477	3,920
5	2,822	7,628	66,105	2,822	7,628	66,105	6,407
6	2,107	5,694	71,799	2,107	5,694	71,799	5,940
7	1,924	5,199	76,998	1,924	5,199	76,998	3,012
8	1,031	2,787	79,785	1,031	2,787	79,785	3,128

Tabelle 32: Erklärte Varianz der Lösung mit acht Faktoren in der exploratorischen Faktorenanalyse; eigene Darstellung

Tabelle 33 zeigt die Kommunalität der Variablen. Kommunalität ist als der Anteil der Varianz eines Items zu verstehen, der durch die Summe aller Faktoren erklärt wird. Je höher die Kommunalität, desto besser wird ein Item in dem Modell abgebildet.<sup>560</sup> Niedrige Kommunalität deutet hingegen darauf hin, dass eine Variable nur mäßig zu den übrigen passt und gegebenenfalls von der Analyse ausgeschlossen werden sollte. In der Literatur gilt ein Grenzwert 0,6 für Stichproben um 100 Teilnehmer als erstrebenswert.<sup>561</sup> Bei einer minimalen Kommunalität von 0,695 kann davon gesprochen werden, dass die Auswahl der Items sinnvoll ist.

<sup>559</sup> Vgl. Gaskin (online); Williams et al., 2010, S. 6 in Berufung auf Pett et al., 2003; Hair et al., 2010, S. 93 ff.;

<sup>560</sup> Vgl. Hogarty et al., 2005, S. 222 f.

<sup>561</sup> Vgl. Henson/Roberts, 2006, S. 402.

Communalities					
	Initial	Extraction		Initial	Extraction
PublicBlock1.7	1,000	,778	SocialBlock1.4	1,000	,876
PublicBlock4.7	1,000	,778	SocialBlock1.5	1,000	,808
PublicBlock1.4	1,000	,810	SocialBlock1.1	1,000	,816
PublicBlock4.4	1,000	,814	SocialBlock1.6	1,000	,776
PublicBlock4.2	1,000	,730	SocialRep3	1,000	,857
PublicBlock4.3	1,000	,728	SocialRep2	1,000	,794
PublicBlock1.3	1,000	,750	SocialRep8	1,000	,819
PublicBlock1.5	1,000	,745	SocialRep4	1,000	,826
SocialBlock4.4	1,000	,870	SocialHarm3	1,000	,744
SocialBlock4.6	1,000	,849	SocialHarm8	1,000	,787
SocialBlock3.4	1,000	,787	SocialHarm4	1,000	,801
SocialBlock3.5	1,000	,813	SocialHarm2	1,000	,722
SocialBlock3.6	1,000	,822	AutonomyBlock3.6	1,000	,896
SocialBlock4.5	1,000	,819	AutonomyBlock3.5	1,000	,885
AutonomyBlock6.4	1,000	,869	AutonomyBlock3.3	1,000	,808
AutonomyBlock6.5	1,000	,826	AutonomyBlock1.3	1,000	,834
AutonomyBlock6.6	1,000	,736	AutonomyBlock1.4	1,000	,762
AutonomyBlock6.3	1,000	,695	AutonomyBlock1.6	1,000	,771
AutonomyBlock6.1	1,000	,722			

**Tabelle 33: Kommunalitäten der Variablen in der exploratorischen Faktorenanalyse; eigene Darstellung**

Tabelle 34 zeigt die Pattern Matrix nach Abschluss der Reduktion. Die Ladungen der Items auf die Faktoren können Werte im Bereich [-1;+1] annehmen, wobei Ladungen  $<|0,4|$  in der Darstellung supprimiert werden. Gleichzeitig enthält sie zur Überprüfung der Reliabilität Cronbach's Alpha-pro-Faktor. Alle Werte liegen über dem empfohlenen Grenzwert von 0,7, sodass davon ausgegangen werden kann, dass bei Wiederholung der Messung unter den gleichen Rahmenbedingungen ein vergleichbares Ergebnis zu erzielen ist.<sup>562</sup> Tabelle 35 zeigt zur Referenz die der Pattern Matrix zugeordneten Fragen und Konstrukte.

<sup>562</sup> Vgl. Cronbach, 1951; Cortina, 1993, S. 101.

Pattern Matrix <sup>a</sup>								
	Component							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Cronbach's Alpha	,947	,953	,914	,911	,925	,892	,916	,853
PublicBlock4.4	,891							
PublicBlock1.4	,882							
PublicBlock4.7	,876							
PublicBlock1.5	,875							
PublicBlock1.7	,868							
PublicBlock1.3	,831							
PublicBlock4.2	,806							
PublicBlock4.3	,776							
SocialBlock4.4		,919						
SocialBlock4.6		,907						
SocialBlock3.4		,906						
SocialBlock3.5		,902						
SocialBlock3.6		,889						
SocialBlock4.5		,876						
AutonomyBlock6.4			,897					
AutonomyBlock6.5			,889					
AutonomyBlock6.6			,844					
AutonomyBlock6.1			,826					
AutonomyBlock6.3			,789					
SocialBlock1.4				,946				
SocialBlock1.5				,915				
SocialBlock1.1				,880				
SocialBlock1.6				,801				
SocialRep3					,878			
SocialRep2					,871			
SocialRep8					,831			
SocialRep4					,829			
SocialHarm2						,894		
SocialHarm8						,795		
SocialHarm4						,783		
SocialHarm3						,765		
AutonomyBlock3.6							,947	
AutonomyBlock3.5							,924	
AutonomyBlock3.3							,893	
AutonomyBlock1.3								,881
AutonomyBlock1.6								,868
AutonomyBlock1.4								,865

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. Rotation converged in 6 iterations.

**Tabelle 34: Pattern Matrix der exploratorischen Faktorenanalyse; eigene Darstellung**

<b>Label</b>	<b>Frage</b>	<b>Konstrukt</b>	<b>Faktor Nr.</b>
PublicBlock4.4	Mir ist es wichtig, in Gesprächen auch meine Ideen mit anderen zu teilen	Teilen von kreativem Wissen	1
PublicBlock1.4	Mir ist es wichtig, mit anderen über Geschäftsideen zu diskutieren	Diskussion von Geschäftsideen	1
PublicBlock4.7	Ich habe Freude daran, in Gesprächen auch meine Ideen mit anderen zu teilen	Teilen von kreativem Wissen	1
PublicBlock1.5	Ich habe stets die Absicht, mit anderen über Geschäftsideen zu diskutieren	Diskussion von Geschäftsideen	1
PublicBlock1.7	Ich habe Freude daran, mit anderen über Geschäftsideen zu diskutieren	Diskussion von Geschäftsideen	1
PublicBlock1.3	Es wäre mit hoher Wahrscheinlichkeit nützlich, mit anderen über Geschäftsideen zu diskutieren	Diskussion von Geschäftsideen	1
PublicBlock4.2	Es fällt mir leicht, in Gesprächen auch meine Ideen mit anderen zu teilen	Teilen von kreativem Wissen	1
PublicBlock4.3	Es ist mit großer Wahrscheinlichkeit nützlich, in Gesprächen auch meine Ideen mit anderen zu teilen	Teilen von kreativem Wissen	1
SocialBlock4.4	Mir ist es wichtig, die Vertrauenswürdigkeit meines Unternehmens durch Symbole zu verbessern	Vertrauenswürdigkeit des Unternehmens	2
SocialBlock4.6	Es ist positiv für mein Unternehmen, wenn ich die Vertrauenswürdigkeit meines Unternehmens durch Symbole erhöhe	Vertrauenswürdigkeit des Unternehmens	2
SocialBlock3.4	Mir ist es wichtig, meine persönliche Vertrauenswürdigkeit durch Symbole zu verbessern	Vertrauenswürdigkeit der Person	2
SocialBlock3.5	Ich habe stets die Absicht, meine persönliche Vertrauenswürdigkeit durch Symbole zu erhöhen	Vertrauenswürdigkeit der Person	2
SocialBlock3.6	Es ist positiv für mein Unternehmen, wenn ich meine persönliche Vertrauenswürdigkeit durch Symbole erhöhe	Vertrauenswürdigkeit der Person	2
SocialBlock4.5	Ich habe stets die Absicht, die Vertrauenswürdigkeit meines Unternehmens durch Symbole zu erhöhen	Vertrauenswürdigkeit des Unternehmens	2
AutonomyBlock6.4	Es ist mir wichtig, Ideen anhand der öffentlichen Wahrnehmung des Nutzens zu beurteilen	Geschäftsideen beurteilen (Nutzen)	3
AutonomyBlock6.5	Ich habe die Absicht, Ideen stets anhand der öffentlichen Wahrnehmung des Nutzens zu beurteilen	Geschäftsideen beurteilen (Nutzen)	3
AutonomyBlock6.6	Es ist positiv für mein Unternehmen, wenn ich Ideen anhand der öffentlichen Wahrnehmung des Nutzens beurteile	Geschäftsideen beurteilen (Nutzen)	3
AutonomyBlock6.1	Ich habe in der Vergangenheit Ideen anhand der öffentlichen Wahrnehmung des Nutzens beurteilt	Geschäftsideen beurteilen (Nutzen)	3
AutonomyBlock6.3	Mit großer Wahrscheinlichkeit ist es nützlich, Ideen anhand der öffentlichen Wahrnehmung des Nutzens zu beurteilen	Geschäftsideen beurteilen (Nutzen)	3

Label	Frage	Konstrukt	Faktor Nr.
SocialBlock1.4	Mir ist es wichtig, einen guten Ruf als Unternehmer zu haben	Der unternehmerische Ruf	4
SocialBlock1.5	Ich habe stets die Absicht, meinen guten Ruf als Unternehmer zu verbessern	Der unternehmerische Ruf	4
SocialBlock1.1	In der Vergangenheit habe ich großen Wert auf meinen guten Ruf als Unternehmer gelegt	Der unternehmerische Ruf	4
SocialBlock1.6	Es ist positiv für mein Unternehmen, wenn ich einen möglichst guten Ruf als Unternehmer habe	Der unternehmerische Ruf	4
SocialRep3	Es fällt mir leicht, die Akzeptanz meiner Ideen in der Gesellschaft zu beurteilen	Akzeptanz innerhalb der Gesellschaft	5
SocialRep2	In der Vergangenheit habe ich die Akzeptanz meiner Ideen in der Gesellschaft richtig beurteilt	Akzeptanz innerhalb der Gesellschaft	5
SocialRep8	Ich bin sicher, dass ich die Akzeptanz meiner Ideen in der Gesellschaft richtig beurteilen kann	Akzeptanz innerhalb der Gesellschaft	5
SocialRep4	Ich wäre mit hoher Wahrscheinlichkeit dazu in der Lage, die Akzeptanz meiner Ideen in der Gesellschaft zu beurteilen	Akzeptanz innerhalb der Gesellschaft	5
SocialHarm2	In der Vergangenheit habe ich die gesellschaftlichen Auswirkungen meiner Ideen richtig beurteilt	Wirkung auf die Gesellschaft	6
SocialHarm8	Ich bin sicher, dass ich die gesellschaftlichen Auswirkungen meines unternehmerischen Handelns richtig beurteilen kann	Wirkung auf die Gesellschaft	6
SocialHarm4	Ich wäre mit hoher Wahrscheinlichkeit dazu in der Lage, die gesellschaftlichen Auswirkungen meines unternehmerischen Handelns zu beurteilen	Wirkung auf die Gesellschaft	6
SocialHarm3	Es fällt mir leicht, die gesellschaftlichen Auswirkungen meines unternehmerischen Handelns zu beurteilen	Wirkung auf die Gesellschaft	6
AutonomyBlock3.6	Es ist positiv für mein Unternehmen, bei schweren Entscheidungen den Weg des geringsten Widerstandes zu gehen	Widerstand gegen auferlegte Wertesysteme	7
AutonomyBlock3.5	Ich habe die Absicht, in Zukunft bei schweren Entscheidungen den Weg des geringsten Widerstandes zu gehen	Widerstand gegen auferlegte Wertesysteme	7
AutonomyBlock3.3	Mit großer Wahrscheinlichkeit ist es nützlich, bei schweren Entscheidungen den Weg des geringsten Widerstandes zu gehen	Widerstand gegen auferlegte Wertesysteme	7
AutonomyBlock1.3	Mit großer Wahrscheinlichkeit treten die besten Ergebnisse auf, wenn ich über Strategie selbst entscheide	Kontrolle über Entwicklung und Umsetzung von Ideen	8
AutonomyBlock1.6	Es ist positiv für mein Unternehmen, wenn ich selbst entscheide, welche Strategien verfolgt werden	Kontrolle über Entwicklung und Umsetzung von Ideen	8
AutonomyBlock1.4	Mir ist es wichtig, selbst zu entscheiden, welche Strategie verfolgt wird	Kontrolle über Entwicklung und Umsetzung von Ideen	8

**Tabelle 35: Definition der Items in der Pattern Matrix; eigene Darstellung**

Die einfachste inhaltliche Interpretation erfolgt anhand der Überlegung, dass Teilnehmer diejenigen Items, die einem Faktor zugeordnet werden, auf dieselbe Art beantwortet haben. Dabei gibt die Ladung an, wie stark die Übereinstimmung ist. Wird beispielsweise Faktor 1 auf diese Art interpretiert, erhält man das Ergebnis, dass Entrepreneurs, welche Fragen zum Themenblock Teilen von kreativem Wissen (SocialBlock4) positiv beantwortet haben, ebenfalls positiv auf die Diskussion von Geschäftsideen (PublicBlock1) antworten.

Faktor 2 beinhaltet Elemente aus den Itembatterien SocialBlock3 und SocialBlock4, die sich thematisch mit der Nutzung von Symbolen zur Verbesserung der persönlichen Vertrauenswürdigkeit und der des Unternehmens befassen. In beiden Fällen ist es inhaltlich nachvollziehbar, dass Entrepreneurs gleichermaßen auf die Itembatterien reagieren.

Faktor 3 beinhaltet Items aus AutonomyBlock6, der Beurteilung von Ideen anhand der öffentlichen Wahrnehmung des Nutzens. Die Itembatterie ist inhaltlich an Harmeling et al. angelegt, welche die Verbindung von Ethik und Entrepreneurship über den Begriff der Kontingenz definieren.<sup>563</sup> AutonomyBlock5, welcher mit der Beurteilung von Ideen anhand der eigenen Prinzipien und Standards die von Clarke und Holt vertretene entgegengesetzte Argumentationsrichtung vertritt, findet in der Pattern Matrix hingegen keine Berücksichtigung.<sup>564</sup> Es sei daran erinnert, dass dies nicht als Widerspruch zur Reflective-Judgement-Theorie gewertet werden kann, sondern lediglich ein Indikator dafür ist, dass Entrepreneurs Fragen auf dieselbe Art beantwortet haben. Die tatsächliche Stärke und Richtung der Wirkung auf das Social Legitimacy Dilemma wird erst im Rahmen des Strukturgleichungsmodells in Kapitel 3.3.3.4 genauer betrachtet. Als erster Indikator kann Tabelle 27 hinzugezogen werden. Ein Vergleich der Mittelwerte der Itembatterien zeigt  $\bar{x}_1=3,830$  für AutonomyBlock5 und  $\bar{x}_2=3,205$  für AutonomyBlock6. Es kann für die Stichprobe davon gesprochen werden, dass ein signifikanter Unterschied der Mittelwerte auf 99%-Niveau vorliegt.

Die Schlussfolgerung ist, dass Entrepreneurs die Beurteilung anhand eigener Prinzipien und Standards höher bewerten als die Beurteilung durch die öffentliche Wahrnehmung des Nutzens. Es kann aber lediglich von einer Tendenz gesprochen werden, da augenscheinlich beide Kriterien auf Zustimmung stoßen. Fragen zu AutonomyBlock6 wurden einheitlicher beantwortet, weswegen diese Itembatterie im weiteren Vorgehen Verwendung findet. Tabelle 27 zeigt, dass insbesondere bei Item AutonomyBlock5.6 („Es ist positiv für mein Unternehmen, wenn ich Ideen anhand meiner eigenen Prinzipien und Standards beurteile“) ein Abfall des Mittelwertes zu beobachten ist. Eine mögliche Interpretation ist, dass Entrepreneurs zwar die Beurteilung anhand von Prinzipien und Standards vorziehen, der wirtschaftlichen Realität geschuldet allerdings auch die öffentliche Wahrnehmung in ihr Kalkül einbeziehen.

---

<sup>563</sup> Vgl. Kapitel 2.4 sowie Harmeling et al., 2009.

<sup>564</sup> Vgl. Kapitel 2.5 sowie Clarke/Holt, 2010.

Faktor 4 beinhaltet Items aus der Batterie SocialBlock1. Inhaltlich repräsentiert der Faktor die Wichtigkeit des unternehmerischen Rufes. Die deskriptiven Statistiken zeigen, dass diese Itembatterie auf die größte Zustimmung unter den Befragten gestoßen ist. Tabelle 26 zeigt für SocialBlock1 einen Mittelwert von  $\bar{x}=4,27$ , der höchste unter allen Itembatterien.

Die Faktoren 5 und 6 repräsentieren das Social Legitimacy Dilemma mit den Bestandteilen Social Repression und Social Harm. Die Aufteilung in zwei Faktoren lässt darauf schließen, dass Entrepreneurs erfolgreich zwischen den Dilemmatypen differenzieren und sich folgerichtig des Unterschieds zwischen Wirkung auf die Gesellschaft und Akzeptanz innerhalb der Gesellschaft bewusst sind.

Faktor 7 beinhaltet Items aus AutonomyBlock3 und repräsentiert den Widerstand gegen auferlegte Wertesysteme. Die Fragen wurden negativ formuliert und erforschen die Neigung, bei schweren Entscheidungen den Weg des geringsten Widerstandes zu gehen. Entsprechend ist ein hohes Maß an Widerstand in einer geringen Bewertung der Items zu erkennen. In der Tat zeigt Tabelle 27, dass AutonomyBlock3 im Schnitt am negativsten bewertet wurde.

Abschließend repräsentiert Faktor 8 die Itembatterie AutonomyBlock1 und damit die Kontrolle über die Entwicklung und Umsetzung von Ideen.

Tabellen 36 und 37 geben einen inhaltlichen Überblick über die Ergebnisse der exploratorischen Faktorenanalyse. Gleichzeitig wurden die acht extrahierten Faktoren für die Verwendung in der folgenden konfirmatorischen Faktorenanalyse benannt. Faktor 1 wird weiterhin als Public Challenge bezeichnet, da mit der Diskussion von Geschäftsideen und dem Teilen von Wissen die beiden wichtigsten inhaltlichen Elemente im Sinne von Clarke und Holt enthalten sind.<sup>565</sup> Das Konstrukt Social Performance wird fortan in Reputation und Scene Setting unterteilt. Besonders Personal Autonomy erscheint infolge der Analyse als komplex und heterogen. Um diesem Sachverhalt gerecht zu werden, wird das Konstrukt in die drei Elemente Decision Autonomy, Path of Least Resistance und Public Utility unterteilt.

---

<sup>565</sup> Vgl. Clarke/Holt, 2010, S. 324 f.



Faktor Nr.	Itembatterie	Konstrukt (vgl. Tabellen 8–12)	Faktor Name
1	PublicBlock4 PublicBlock1	Teilen von kreativem Wissen Diskussion von Geschäftsideen	Public Challenge
2	SocialBlock4 SocialBlock3	Vertrauenswürdigkeit des Unternehmens Vertrauenswürdigkeit der Person	Scene Setting
3	AutonomyBlock6	Geschäftsideen beurteilen (Nutzen)	Public Utility
4	SocialBlock1	Der unternehmerische Ruf	Reputation
5	SocialRep	Akzeptanz innerhalb der Gesellschaft	Social Repression
6	SocialHarm	Wirkung auf die Gesellschaft	Social Harm
7	AutonomyBlock3	Widerstand gegen auferlegte Wertesysteme	Path of Least Resistance
8	AutonomyBlock1	Kontrolle über Entwicklung und Umsetzung von Ideen	Decision Autonomy

Tabelle 36: Benennung der Faktoren der exploratorischen Faktorenanalyse, Teil 1; eigene Darstellung

In Relation zu Clarke und Holt ergibt sich folgender Überblick.

Faktor Nr.	Itembatterie	Konstrukt (vgl. Tabellen 8–12)	Faktor Name	Bezeichnung Clarke und Holt
4	SocialBlock1	Der unternehmerische Ruf	Reputation	Social Performance
2	SocialBlock4 SocialBlock3	Vertrauenswürdigkeit des Unternehmens Vertrauenswürdigkeit der Person	Scene Setting	
1	PublicBlock4 PublicBlock1	Teilen von kreativem Wissen Diskussion von Geschäftsideen	Public Challenge	Public Challenge
8	AutonomyBlock1	Kontrolle über Entwicklung und Umsetzung von Ideen	Decision Autonomy	Personal Autonomy
7	AutonomyBlock3	Widerstand gegen auferlegte Wertesysteme	Path of Least Resistance	
3	AutonomyBlock6	Geschäftsideen beurteilen (Nutzen)	Public Utility	

Tabelle 37: Benennung der Faktoren der exploratorischen Faktorenanalyse, Teil 2; eigene Darstellung

Abschließend fasst Tabelle 38 in Anlehnung an Kapitel 3.3.1 die Art der Fragestellung derjenigen Items zusammen, die in der Pattern Matrix berücksichtigt werden. Da alle Itembatterien zu Reflective Judgement – mit Ausnahme des Aspekts Freude im Bereich Public Challenge – identisch aufgebaut sind, bietet sich ein Vergleich zur zukünftigen Verbesserung von Fragebögen an. Grundsätzlich beziehen sich die Positionen eins bis drei tendenziell auf die Fähigkeiten des Entrepreneurs und sind vergangenheitsorientiert. Die Positionen vier bis sechs können tendenziell mit der Einstellung in Zusammenhang gebracht werden und sind gegenwarts- oder zukunftsorientiert. Tabelle 38 lässt vermuten, dass letztere Art von Fragen zu homogeneren Antworten führen und daher für exploratorische Faktorenanalysen besser geeignet sind. Auch diese Beobachtung kann eine Perspektive für zukünftige Forschungen darstellen.

Position in Itembatterie	Thema	Häufigkeit in Pattern Matrix
1	Vergangenheit	2
2	Wahrgenommene Einfachheit	1
3	Fähigkeit zur Beurteilung	5
4	Wahrgenommene Wichtigkeit	7
5	Intention	6
6	Wahrgenommener persönlicher und wirtschaftlicher Nutzen	6

Tabelle 38: Art der Fragestellung in der Pattern Matrix; eigene Darstellung

Als Fazit der exploratorischen Faktorenanalyse kann festgehalten werden, dass sämtliche Schritte erfolgreich durchgeführt wurden. Kriterien zur Messung von Reliabilität und Validität wurden erfüllt oder übertroffen. Es ist gelungen, acht Faktoren zu extrahieren, die im Folgenden für konfirmatorische Faktorenanalyse und Strukturgleichungsmodell verwendet werden. Darüber hinaus konnten Vermutungen über die Natur von Reflective Judgement angestellt werden, die es im Folgenden zu überprüfen gilt. Auch für die Formulierung zukünftiger Fragebögen in der Reflective-Judgement-Forschung wurde ein erster Grundstein gelegt.

### 3.3.3.3 Konfirmatorische Faktorenanalyse

#### 3.3.3.3.1 Beschreibung des Vorgehens

Jedes Messinstrument betrachtet nicht nur das theoretische Konzept, dem es gewidmet ist, sondern beinhaltet auch zufällige und systematische Messfehler. Ein Umstand, welcher in der Fachliteratur als ernsthaftes Problem identifiziert und mit verschiedenen Methoden bekämpft wurde.<sup>566</sup> Da Messfehler die Validität eines Messinstruments gefährden, ist es von Bedeutung, diese unerwünschten Einflüsse zu identifizieren, bevor eine Theorie getestet wird. Eine Methodik, die Validität von Messinstrumenten und Konstrukten zu testen, ist die konfirmatorische Faktorenanalyse.<sup>567</sup> Im vorherigen Kapitel wurde anhand der Befragung ein Modell entworfen, das die vorhandenen Daten bestmöglich unter dem Mantel von Reflective Judgement vereint. Folglich wird die Vorgehensweise umgedreht und die Qualität dieser Lösung untersucht. Hierzu interpretiert man das Ergebnis der exploratorischen Faktorenanalyse als a priori definiertes Forschungsmodell und untersucht, wie gut es den vorhandenen Datensatz repräsentiert. Nach Bagozzi et al. bietet die konfirmatorische Faktorenanalyse drei Vorteile.<sup>568</sup> Sie

<sup>566</sup> Vgl. Bagozzi/Philips, 1991, S. 421.

<sup>567</sup> Vgl. ebenda, S. 431.

<sup>568</sup> Vgl. ebenda.

misst die Anpassungsgüte des gesamten Modells, bietet weitere Informationen hinsichtlich Konvergenz- und Diskriminanzvalidität und gibt Aufschluss über die Verteilung der Varianz auf das Messinstrument, die Methodik und zufällige Fehler.

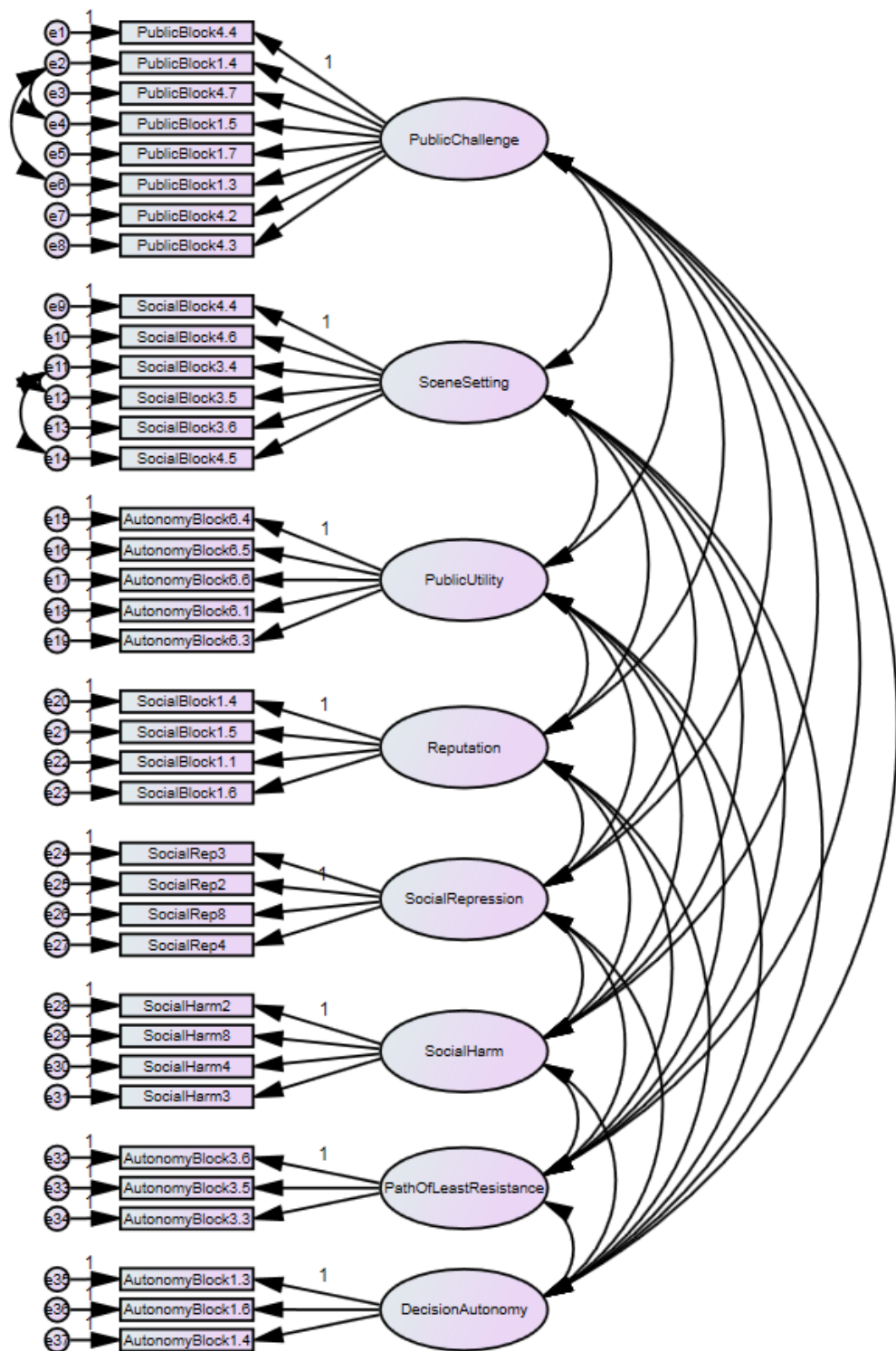


Abbildung 8: Modell der konfirmatorischen Faktorenanalyse; eigene Darstellung

### 3.3.3.3.2 Auswertung und Interpretation der Ergebnisse

Abbildung 8 zeigt das verwendete Modell, wobei Ovale die latenten Variablen auf Basis der Faktoren der exploratorischen Faktorenanalyse, Rechtecke die beobachteten Variablen und Kreise die Messfehler repräsentieren. Die gerichteten Pfeile geben die kausale Wirkungsrichtung an, Doppelpfeile stehen für Kovarianzen. Zur Durchführung der Analyse wurde SPSS Amos 23 verwendet. Zunächst wurde ein erstes Modell anhand der Pattern Matrix erstellt.<sup>569</sup> Nach einem ersten Test wurden aufgrund von Modifikationsindizes >10 Kovarianzpfleile zwischen vier Fehlertermen hinzugefügt. Hierbei wurden, wie von Gaskin beschrieben, nur Fehlerterme gleicher Faktoren berücksichtigt.<sup>570</sup> Darüber hinaus wurde das Modell auf Methodenverzerrung mittels einer gemeinsamen latenten Variable überprüft. Diese Variante erzielte durchweg leicht verbesserte Anpassungsgüte und Abweichungen der standardisierten Regressionsgewichte in beide Richtungen auf ,0x-Niveau. Auch wenn nicht davon gesprochen werden kann, dass eine Methodenverzerrung vorliegt, wird die gemeinsame latente Variable aufgrund der leicht verbesserten Anpassungsgüte beibehalten.<sup>571</sup>

Kriterium	Autor	Empfohlene Werte	Erzielte Werte
Chi-square/Freiheitsgrade (CMIN/DF)	Chau (1997)	<3,0	1,314
Goodness-of-fit Index (GFI)	Chau (1997)	>,90	,749
Adjusted Goodness-of-fit Index (AGFI)	Chau (1997)	>,80	,684
Normed Fit Index (NFI)	Chau (1997)	>,90	,815
Tucker-Lewis Index (TLI)	Chau (1997)	>,90	,937
Comparative Fit Index (CFI)	Chau (1997)	>,90	,947
Root Mean Square Residual (RMR)	Chau (1997)	<,10	,048
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	MacCallum et al. (1996)	<,08	,054
P of Close Fit (PCLOSE)	Browne und Cudeck (1993)	>,05	,252
Standardisierte Regressionsgewichte	Bagozzi und Yi (1988)	Zwischen ,5 und ,95	Zwischen ,708 und ,931
Korrelationen	Bagozzi und Yi (1988)	Nicht zu nah an 1	<,755

**Tabelle 39: Anpassungsgüte der konfirmatorischen Faktorenanalyse; eigene Darstellung in Anlehnung an die genannten Autoren**

Tabelle 39 zeigt die Ergebnisse, die mit diesem Modell erzielt wurden. Eine Auswahl der meistgenutzten Kriterien wurde anhand von Chau, MacCallum et al., Browne und Cudeck sowie Bagozzi und Yi zusammengestellt.<sup>572</sup> Die Tabelle zeigt die jeweils empfohlenen Werte, um von einem passgenauen Modell sprechen zu können, sowie die tatsächlich erzielten Werte.

<sup>569</sup> Vgl. Tabelle 35.

<sup>570</sup> Vgl. Gaskin (online).

<sup>571</sup> Vgl. ebenda; Podsakoff/Organ, 1986; Fatma et al., 2014, S. 14.

<sup>572</sup> Vgl. Chau, 1997; MacCallum et al., 1996; Browne/Cudeck, 1993; Bagozzi/Yi, 1988.

Für die Kriterien GFI, AGFI und NFI werden Schwächen beobachtet, ansonsten erfüllt das Modell komfortabel die gestellten Ansprüche. Auffällig ist, dass das Modell diejenigen Kriterien nicht erfüllt, die in der Literatur aufgrund ihrer Einschränkungen in der Kritik stehen.<sup>573</sup> GFI und AGFI reagieren stark negativ auf die Anzahl der beobachteten Variablen, was die vergleichsweise niedrigen Werte erklärt. Nach Sharma et al. könnte dies durch eine Erhöhung der Stichprobengröße ausgeglichen werden.<sup>574</sup> Die Argumentation, dass die Anzahl der Teilnehmer in Anbetracht der hohen Faktorladungen angemessen ist, bleibt bestehen, was von den übrigen Kriterien unterstützt wird. Kenny rät von der Nutzung des NFI ab, da hier die Komplexität des Modells keine Berücksichtigung findet. Stattdessen wird zur Nutzung des TLI geraten, dessen empfohlene Grenzwerte übertroffen werden.<sup>575</sup> Insgesamt kann davon gesprochen werden, dass die vorhandenen Daten zufriedenstellend abgebildet werden und keine Bedenken hinsichtlich der Fortführung der Analyse bestehen. Anschließend wurde in Vorbereitung des Strukturgleichungsmodells auf metrische Invarianz getestet und der Datensatz anhand der jeweiligen Kontrollvariablen und Moderatoren aufgeteilt. Es kann davon gesprochen werden, dass die Stärke des Zusammenhangs zwischen beobachteten und latenten Variablen in den Gruppen identisch und metrische Invarianz damit gegeben ist.<sup>576</sup>

	CR	AVE	MSV	ASV
LeastResistance	0,918	0,789	0,055	0,017
PublicChallenge	0,946	0,687	0,166	0,068
SceneSetting	0,951	0,766	0,130	0,063
PublicUtility	0,915	0,684	0,138	0,063
Reputation	0,914	0,728	0,050	0,029
SocialRep	0,926	0,757	0,587	0,157
SocialHarm	0,893	0,677	0,587	0,147
DecisionAutonomy	0,856	0,664	0,091	0,042

**Tabelle 40: Validität und Reliabilität der konfirmatorischen Faktorenanalyse; eigene Darstellung**

Tabellen 40 und 41 zeigen die nötigen Werte zur Untersuchung der Validität und Reliabilität der konfirmatorischen Faktorenanalyse. Die Grenzwerte orientieren sich an Hair et al.<sup>577</sup> Reliabilität ist gegeben, wenn Faktorenreliabilität  $CR > ,70$  ist, was auf alle latenten Variablen zutrifft. Konvergenzvalidität erfordert durchschnittlich erfasste Varianz (AVE)

<sup>573</sup> Vgl. Kenny (online).

<sup>574</sup> Vgl. Sharma et al., 2005, S. 938 f.

<sup>575</sup> Vgl. Kenny (online).

<sup>576</sup> Vgl. Temme/Hildebrandt, 2008, S. 16; die vollständige Invarianzanalyse kann in Anhang C der Arbeit eingesehen werden.

<sup>577</sup> Vgl. Hair et al., 2010, zitiert nach Gaskin (online).

>,50, was ebenfalls erfüllt wird. Diskriminanzvalidität liegt vor, wenn die Bedingungen  $MSV < AVE$  und  $ASV < AVE$  erfüllt sind. MSV steht hierbei für maximale gemeinsame Varianz, ASV für durchschnittliche gemeinsame Varianz.

	Least Resistance	Public Challenge	Scene Setting	Public Utility	Reputation	Social Repression	Social Harm	Decision Autonomy
LeastResistance	0,888							
PublicChallenge	-0,038	0,829						
SceneSetting	0,079	0,360	0,875					
PublicUtility	0,234	0,180	0,203	0,827				
Reputation	-0,042	0,116	0,195	0,200	0,853			
SocialRep	0,132	0,368	0,285	0,371	0,224	0,870		
SocialHarm	0,121	0,408	0,291	0,281	0,206	0,766	0,823	
DecisionAutonomy	0,148	-0,006	0,246	0,230	0,129	0,301	0,232	0,815

**Tabelle 41: Faktorkorrelationsmatrix mit der Quadratwurzel des AVE auf der Diagonalen; eigene Darstellung**

Darüber hinaus kann festgestellt werden, dass in keinem Fall die Quadratwurzel des AVE kleiner als Korrelation mit einem anderen Faktor ist. Entsprechend können Validität und Reliabilität der konfirmatorischen Faktoranalyse bestätigt werden.

Standardisierte Regressionsgewichte					
Beobachtete Variable	Latente Variable	Wert	Beobachtete Variable	Latente Variable	Wert
PublicBlock4.4	<--- PublicChallenge	0,913	SocialBlock1.4	<--- Reputation	0,891
PublicBlock1.4	<--- PublicChallenge	0,837	SocialBlock1.5	<--- Reputation	0,803
PublicBlock4.7	<--- PublicChallenge	0,871	SocialBlock1.1	<--- Reputation	0,877
PublicBlock1.5	<--- PublicChallenge	0,776	SocialBlock1.6	<--- Reputation	0,789
PublicBlock1.7	<--- PublicChallenge	0,833	SocialRep3	<--- SocialRepression	0,849
PublicBlock1.3	<--- PublicChallenge	0,772	SocialRep2	<--- SocialRepression	0,796
PublicBlock4.2	<--- PublicChallenge	0,773	SocialRep8	<--- SocialRepression	0,863
PublicBlock4.3	<--- PublicChallenge	0,826	SocialRep4	<--- SocialRepression	0,840
SocialBlock4.4	<--- SceneSetting	0,931	SocialHarm2	<--- SocialHarm	0,708
SocialBlock4.6	<--- SceneSetting	0,917	SocialHarm8	<--- SocialHarm	0,876
SocialBlock3.4	<--- SceneSetting	0,800	SocialHarm4	<--- SocialHarm	0,866
SocialBlock3.5	<--- SceneSetting	0,784	SocialHarm3	<--- SocialHarm	0,762
SocialBlock3.6	<--- SceneSetting	0,842	AutonomyBlock3.6	<--- LeastResistance	0,865
SocialBlock4.5	<--- SceneSetting	0,885	AutonomyBlock3.5	<--- LeastResistance	0,810
AutonomyBlock6.4	<--- PublicUtility	0,918	AutonomyBlock3.3	<--- LeastResistance	0,845
AutonomyBlock6.5	<--- PublicUtility	0,864	AutonomyBlock1.3	<--- DecisionAutonomy	0,834
AutonomyBlock6.6	<--- PublicUtility	0,788	AutonomyBlock1.6	<--- DecisionAutonomy	0,804
AutonomyBlock6.1	<--- PublicUtility	0,769	AutonomyBlock1.4	<--- DecisionAutonomy	0,772
AutonomyBlock6.3	<--- PublicUtility	0,778			

**Tabelle 42: Standardisierte Regressionsgewichte der konfirmatorischen Faktorenanalyse; eigene Darstellung**

Tabelle 42 zeigt eine Übersicht der erzielten standardisierten Regressionsgewichte, die allesamt im von Bagozzi und Yi spezifizierten Bereich von 0,50 und 0,95 liegen.<sup>578</sup>

Sämtliche quadrierten multiplen Korrelationen liegen ebenfalls in diesem Bereich. Sie

<sup>578</sup> Vgl. Bagozzi/Yi, 1988, S. 82.

messen den Anteil der Varianz einer beobachteten Variablen, welche durch die ihr zugeordnete latente Variable erklärt wird.

<b>Quadrierte multiple Korrelationen</b>			
<b>Beobachtete Variable</b>		<b>Beobachtete Variable</b>	
	<b>Wert</b>		<b>Wert</b>
PublicBlock4.3	0,683	AutonomyBlock1.4	0,605
PublicBlock4.2	0,664	AutonomyBlock1.6	0,648
PublicBlock1.3	0,685	AutonomyBlock1.3	0,821
PublicBlock1.7	0,745	AutonomyBlock3.3	0,734
PublicBlock1.5	0,602	AutonomyBlock3.5	0,817
PublicBlock4.7	0,760	AutonomyBlock3.6	0,864
PublicBlock1.4	0,708	AutonomyBlock6.3	0,617
PublicBlock4.4	0,849	AutonomyBlock6.1	0,618
SocialBlock1.6	0,628	AutonomyBlock6.6	0,630
SocialBlock1.1	0,769	AutonomyBlock6.5	0,751
SocialBlock1.5	0,728	AutonomyBlock6.4	0,854
SocialBlock1.4	0,845	SocialHarm3	0,641
SocialBlock4.5	0,838	SocialHarm4	0,777
SocialBlock3.6	0,728	SocialHarm8	0,773
SocialBlock3.5	0,645	SocialHarm2	0,545
SocialBlock3.4	0,667	SocialRep4	0,762
SocialBlock4.6	0,849	SocialRep8	0,769
SocialBlock4.4	0,882	SocialRep2	0,715
		SocialRep3	0,797

**Tabelle 43: Quadrierte multiple Korrelationen der konfirmatorischen Faktorenanalyse; eigene Darstellung**

### 3.3.3.4 Strukturgleichungsmodell

#### 3.3.3.4.1 Finale Hypothesen

Strukturgleichungsmodelle untersuchen die Beziehung von beobachteten und/oder latenten Variablen in theoretischen Modellen, welche konstruiert wurden, um Forschungshypothesen zu testen.<sup>579</sup> Sie dienen dabei als Überbegriff für eine Reihe von Herangehensweisen, inklusive der bereits vollzogenen konfirmatorischen Faktorenanalyse. Im Folgenden wird der Begriff im engeren Sinne der Pfadanalyse verwendet.<sup>580</sup> Diese hat den Vorteil, neben direkten Beziehungen zwischen Variablen auch durch Mediatoren und Moderatoren bedingte Effekte messen zu können.<sup>581</sup> Hinzu kommt, dass komplexere Modelle und mehrere abhängige Variablen untersucht werden können, als

<sup>579</sup> Vgl. Schumacker/Lomax, 2015, S. 1.

<sup>580</sup> Vgl. ebenda; Kline, 2016, S. 9.

<sup>581</sup> Vgl. Baron/Kenny, 1986; Hayes, 2012.

dies beispielsweise mit Regressionsanalysen möglich ist.<sup>582</sup> Als Eingabe werden hierzu theoretisch fundierte Hypothesen verwendet, die in Form von kausalen Beziehungen zwischen Variablen formuliert und in Falle dieser Arbeit mit der Software SPSS Amos 23 grafisch abgebildet werden.<sup>583</sup> Die Ausgabe sind Schätzwerte für die Stärke und Signifikanz der Beziehung von Modellparametern und die Möglichkeit, Rückschlüsse auf die Gültigkeit der aufgestellten Hypothesen zu ziehen.<sup>584</sup>

In Anbetracht der Ergebnisse, die durch die exploratorischen und konfirmatorischen Faktorenanalysen gewonnen wurden, müssen zunächst die in Kapitel 3.2 aufgestellten Hypothesen angepasst werden. Die bisherigen Untersuchungen geben Anlass zu der Vermutung, dass Reflective Judgement nicht, wie von Clarke und Holt vorgeschlagen, aus den drei Komponenten Social Performance, Public Challenge und Personal Autonomy besteht, sondern dass die Elemente differenzierter betrachtet werden müssen.<sup>585</sup> Als Konsequenz werden in Anlehnung an Kapitel 3.3.3.2 und 3.3.3.3 sechs statt drei Hypothesen zur Beziehung von Reflective Judgement und der Beurteilung von Social Harm und Social Repression formuliert.

*H1a: Reputation hat einen positiven Einfluss auf die empfundene Fähigkeit zur Beurteilung von Social Harm.*

*H1b: Reputation hat einen positiven Einfluss auf die empfundene Fähigkeit zur Beurteilung von Social Repression.*

*H2a: Scene Setting hat einen positiven Einfluss auf die empfundene Fähigkeit zur Beurteilung von Social Harm.*

*H2b: Scene Setting hat einen positiven Einfluss auf die empfundene Fähigkeit zur Beurteilung von Social Repression.*

*H3a: Public Challenge hat einen positiven Einfluss auf die empfundene Fähigkeit zur Beurteilung von Social Harm.*

*H3b: Public Challenge hat einen positiven Einfluss auf die empfundene Fähigkeit zur Beurteilung von Social Repression.*

*H4a: Decision Autonomy hat einen positiven Einfluss auf die empfundene Fähigkeit zur Beurteilung von Social Harm.*

---

<sup>582</sup> Vgl. Schumacker/Lomax, 2015, S. 5.

<sup>583</sup> Vgl. Kline, 2016, S. 10.

<sup>584</sup> Vgl. ebenda.

<sup>585</sup> Vgl. Clarke/Holt, 2010.



*H4b: Decision Autonomy hat einen positiven Einfluss auf die empfundene Fähigkeit zur Beurteilung von Social Repression.*

*H5a: Path of Least Resistance hat einen positiven Einfluss auf die empfundene Fähigkeit zur Beurteilung von Social Harm.*

*H5b: Path of Least Resistance hat einen positiven Einfluss auf die empfundene Fähigkeit zur Beurteilung von Social Repression.*

*H6a: Public Utility hat einen positiven Einfluss auf die empfundene Fähigkeit zur Beurteilung von Social Harm.*

*H6b: Public Utility hat einen positiven Einfluss auf die empfundene Fähigkeit zur Beurteilung von Social Repression.*

Hypothesen H5 und H6 sind an dieser Stelle von besonderem Interesse, sind sie doch entgegen der bisherigen Theorie formuliert. Auf Basis der Interviews und der Studie von Clarke und Holt wurde argumentiert, dass Widerstand gegen auferlegte Wertesysteme und die Beurteilung von Geschäftsideen anhand eigener Prinzipien und Standards Bestandteile von Personal Autonomy sind.<sup>586</sup> Die deskriptiven Statistiken haben gezeigt, dass Entrepreneurs AutonomyBlock3 und AutonomyBlock6 durchschnittlich geringer bewerten als andere Itembatterien. Dennoch weisen die bisherigen Untersuchungen darauf hin, dass ein positiver Zusammenhang zwischen Path of Least Resistance beziehungsweise Public Utility und der Beurteilung von Social Harm und Social Repression besteht. Bestätigt sich der Verdacht, könnte dies neuartige Schlussfolgerungen auf die Verbindung ideeller und pragmatischer Verhaltensweisen im Autonomieverständnis von Entrepreneurs ermöglichen.

Hypothesen hinsichtlich der Moderatoren bleiben unverändert und wurden lediglich neu nummeriert.

*H7a: Liability of Newness schwächt den positiven Einfluss von Reflective Judgement auf die empfundene Fähigkeit zur Beurteilung von Social Harm.*

*H7b: Liability of Newness schwächt den positiven Einfluss von Reflective Judgement auf die empfundene Fähigkeit zur Beurteilung von Social Repression.*

---

<sup>586</sup> Vgl. Kapitel 3.1; Clarke/Holt, 2010, S. 325 f.

*H8a: Eine hohe monetäre Motivation in der Vergangenheit schwächt den positiven Einfluss von Reflective Judgement auf die empfundene Fähigkeit zur Beurteilung von Social Harm.*

*H8b: Eine hohe monetäre Motivation in der Vergangenheit schwächt den positiven Einfluss von Reflective Judgement auf die empfundene Fähigkeit zur Beurteilung von Social Repression.*

*H9a: Eine hohe aktuelle monetäre Motivation schwächt den positiven Einfluss von Reflective Judgement auf die empfundene Fähigkeit zur Beurteilung von Social Harm.*

*H9b: Eine hohe aktuelle monetäre Motivation schwächt den positiven Einfluss von Reflective Judgement auf die empfundene Fähigkeit zur Beurteilung von Social Repression.*

*H10a: Freude an der Arbeit stärkt den positiven Einfluss von Reflective Judgement auf die empfundene Fähigkeit zur Beurteilung von Social Harm.*

*H10b: Freude an der Arbeit stärkt den positiven Einfluss von Reflective Judgement auf die empfundene Fähigkeit zur Beurteilung von Social Repression.*

*H11a: Diskussion auf Augenhöhe steigert den positiven Einfluss von Reflective Judgement auf die empfundene Fähigkeit zur Beurteilung von Social Harm.*

*H11b: Diskussion auf Augenhöhe steigert den positiven Einfluss von Reflective Judgement auf die empfundene Fähigkeit zur Beurteilung von Social Repression.*

*H12a: Kritik am Status quo steigert den positiven Einfluss von Reflective Judgement auf die empfundene Fähigkeit zur Beurteilung von Social Harm.*

*H12b: Kritik am Status quo steigert den positiven Einfluss von Reflective Judgement auf die empfundene Fähigkeit zur Beurteilung von Social Repression.*

*H13a: Dilemmata-Häufigkeit stärkt/schwächt den positiven Einfluss von Reflective Judgement auf die empfundene Fähigkeit zur Beurteilung von Social Harm.*

*H13b: Dilemmata-Häufigkeit stärkt/schwächt den positiven Einfluss von Reflective Judgement auf die empfundene Fähigkeit zur Beurteilung von Social Repression.*

### 3.3.3.4.2 Linearität und Multikollinearität

Bevor das Strukturgleichungsmodell konstruiert und getestet werden kann, muss überprüft werden, ob die notwendigen Voraussetzungen erfüllt sind. Zunächst wurden mithilfe der Imputationsfunktion in Amos sogenannte Composites erzeugt.<sup>587</sup> Hierbei werden die beobachteten und latenten Variablen der konfirmatorischen Faktoranalyse in insgesamt acht Objekte zusammengefasst, wodurch die folgenden Untersuchungen einfacher und das Strukturgleichungsmodell übersichtlicher werden. Anschließend wurden die in H1 bis H6 unterstellten Pfade auf Linearität und Multikollinearität hin überprüft. Für den Test auf Linearität wurden in SPSS Kurvenschätzungen für alle Beziehungen durchgeführt und in Tabelle 44 zusammengefasst. Es kann davon gesprochen werden, dass alle Beziehungen hinreichend linear sind. Multikollinearität kann anhand von Varianzinflationsfaktoren  $<3$  für alle möglicherweise betroffenen Variablen ebenfalls ausgeschlossen werden.<sup>588</sup>

Unabhängige Variable	Abhängige Variable	F	Sig.
Reputation	SocialHarm	9,423	<b>0,003</b>
SceneSetting	SocialHarm	16,593	0,000
PublicChallenge	SocialHarm	22,929	0,000
DecisionAutonomy	SocialHarm	13,877	0,000
LeastResistance	SocialHarm	6,663	<b>0,011</b>
PublicUtility	SocialHarm	13,683	0,000
Reputation	SocialRepression	13,217	0,000
SceneSetting	SocialRepression	18,273	0,000
PublicChallenge	SocialRepression	17,897	0,000
DecisionAutonomy	SocialRepression	26,233	0,000
LeastResistance	SocialRepression	10,484	<b>0,002</b>
PublicUtility	SocialRepression	27,229	0,000

Tabelle 44: Test auf Linearität; eigene Darstellung

Abbildung 9 zeigt die Kurvenschätzungen für H5a, H5b, H6a und H6a. Hier ist deutlich zu erkennen, dass eine hinreichend lineare Verbindung zwischen der Zunahme von Path of Least Resistance (beziehungsweise Public Utility) sowie Social Harm (beziehungsweise Social Repression) besteht. Diese Hypothesen werden während der Analyse des Strukturgleichungsmodells weiter beobachtet und interpretiert.

<sup>587</sup> Vgl. Gaskin (online).

<sup>588</sup> Vgl. Herrmann et al., 2006, S. 61 empfehlen Varianzinflationsfaktoren kleiner  $<10$ ; Gaskin (online) verwendet  $<3$  als Grenzwert.

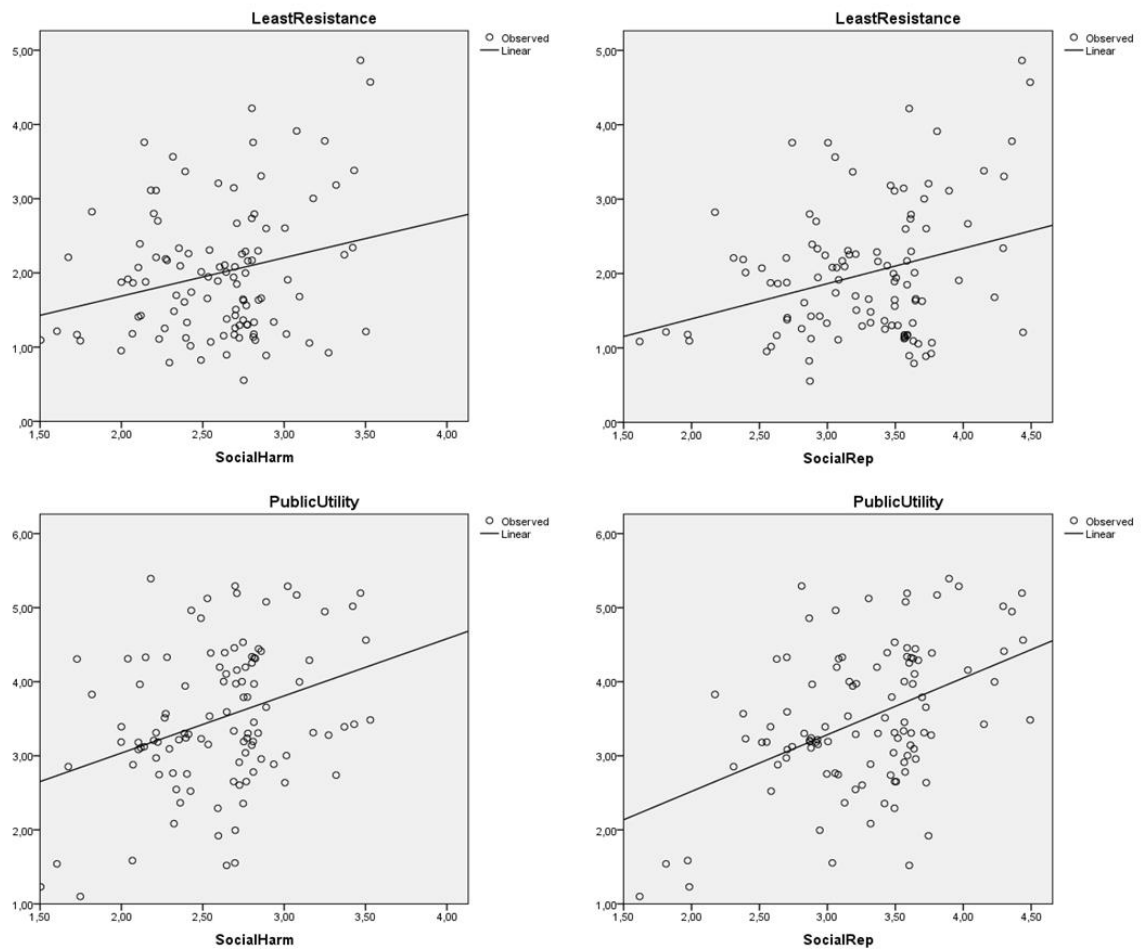


Abbildung 9: Kurvenschätzung für H5 und H6; eigene Darstellung

### 3.3.3.4.3 Auswertung und Interpretation der Ergebnisse – Reflective Judgement

Abbildung 10 zeigt das in SPSS Amos 23 erstellte Strukturgleichungsmodell. Zu erkennen sind die sechs zu Reflective Judgement gehörenden Variablen Reputation, Scene Setting, Public Challenge, Decision Autonomy, Path of Least Resistance und Public Utility. Hinzu kommen Social Harm und Social Repression sowie die Kontrollvariablen für Umsatz des Unternehmens, Alter der Entrepreneurs und die Frage nach möglichen Gründungspartnern. Die gerichteten Pfeile geben die kausale Wirkungsrichtung an, Doppelpfeile stehen, wie schon in der konfirmatorischen Faktoranalyse, für Kovarianzen. Nach einem ersten Test wurden aufgrund von Modifikationsindizes >10 Kovarianzpfleile zwischen den Fehlertermen sowie Scene Setting und Public Challenge hinzugefügt. Es kann hierdurch eine Verbesserung der Anpassung des Modells beobachtet werden, die durch das Hinzufügen weiterer Kovarianzpfleile, insbesondere zwischen Public Utility und den Variablen Path of Least Resistance, Decision Autonomy und Reputation, noch weiter hätte gesteigert werden können. Nachträgliche Änderungen anhand von Modifikationsindizes sind ein Zeichen dafür, dass die Variablen keine perfekten

Indikatoren sind, und bedürfen theoretischer Fundierung. Aus diesem Grund wird auf weitere Änderungen verzichtet und auf diese Limitation des Forschungsmodells hingewiesen.

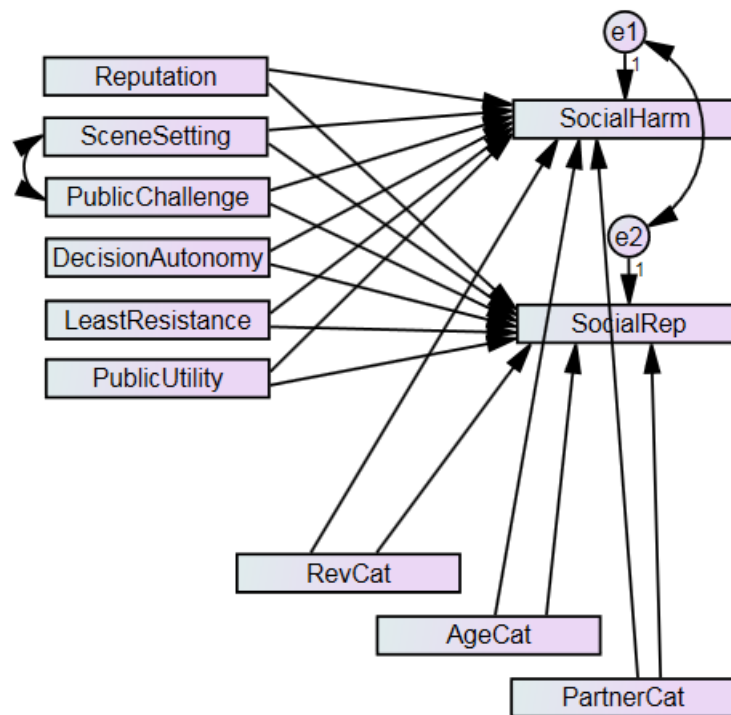


Abbildung 10: Darstellung des Strukturgleichungsmodells; eigene Darstellung

Tabelle 45 gibt einen Überblick über die mit diesem Modell erzielte Anpassungsgüte. Es werden dieselben Kennzahlen berichtet, die bereits während der konfirmatorischen Faktorenanalyse verwendet wurden. CMIN/DF, RMR und PCLOSE sind weiterhin zufriedenstellend. Das Abschneiden bei den Kriterien GFI und AGFI ist verbessert, jedoch zeigt sich eine Verschlechterung hinsichtlich TLI, CFI und RMSEA. Beide Modelle konnten den empfohlenen Wert von  $>,90$  im Normed Fit Index nicht erfüllen. Insgesamt kann weiterhin von einer ausreichenden Anpassungsgüte gesprochen werden, um die Untersuchung fortzusetzen.

Kriterium	Autor	Empfohlene Werte	Erzielte Werte
Chi-square/Freiheitsgrade (CMIN/DF)	Chau (1997)	$<3,0$	1,705
Goodness-of-fit Index (GFI)	Chau (1997)	$>,90$	,906
Adjusted Goodness-of-fit Index (AGFI)	Chau (1997)	$>,80$	,822
Normed Fit Index (NFI)	Chau (1997)	$>,90$	,792
Tucker-Lewis Index (TLI)	Chau (1997)	$>,90$	,833
Comparative Fit Index (CFI)	Chau (1997)	$>,90$	,894
Root Mean Square Residual (RMR)	Chau (1997)	$<,10$	,068
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	MacCallum et al. (1996)	$<,08$	,082
P of Close Fit (PCLOSE)	Browne und Cudeck (1993)	$>,05$	,078

Tabelle 45: Anpassungsgüte des Strukturgleichungsmodells; eigene Darstellung in Anlehnung an die genannten Autoren

Tabelle 46 wendet sich den Ergebnissen der Analyse mittels des Strukturgleichungsmodells zu. Die Tabelle zeigt die Regressionsgewichte der Pfade zwischen den Elementen von Reflective Judgement und Social Legitimacy Dilemma und deren Signifikanz. Der untere Teil der Tabelle ergänzt die Ergebnisse um die Werte der Kontrollvariablen Umsatz, Alter und Partnergründung.

Regressionsgewichte			Gewichte	Standardfehler	Z	P	Standardisierte Gewichte
SocialHarm	<---	Reputation	0,116	0,040	2,929	0,003	0,223
SocialRepression	<---	Reputation	0,185	0,046	3,981	***	0,271
SocialHarm	<---	SceneSetting	0,060	0,036	1,645	0,100	0,137
SocialRepression	<---	SceneSetting	0,079	0,043	1,857	0,063	0,138
SocialHarm	<---	PublicChallenge	0,130	0,035	3,703	***	0,308
SocialRepression	<---	PublicChallenge	0,141	0,041	3,432	***	0,255
SocialHarm	<---	DecisionAutonomy	0,169	0,045	3,797	***	0,289
SocialRepression	<---	DecisionAutonomy	0,287	0,052	5,495	***	0,375
SocialHarm	<---	LeastResistance	0,121	0,034	3,530	***	0,269
SocialRepression	<---	LeastResistance	0,192	0,040	4,774	***	0,325
SocialHarm	<---	PublicUtility	0,038	0,032	1,180	0,238	0,090
SocialRepression	<---	PublicUtility	0,110	0,037	2,927	0,003	0,200
SocialHarm	<---	RevCat	0,044	0,062	0,704	0,481	0,054
SocialRepression	<---	RevCat	0,119	0,073	1,630	0,103	0,111
SocialHarm	<---	AgeCat	-0,022	0,061	-0,360	0,719	-0,027
SocialRepression	<---	AgeCat	-0,066	0,071	-0,920	0,358	-0,063
SocialHarm	<---	PartnerCat	0,115	0,061	1,890	0,059	0,144
SocialRepression	<---	PartnerCat	0,146	0,071	2,038	0,042	0,139

\*\*\*: p<0,001; Signifikant auf 99,9%-Niveau

Tabelle 46: Regressionsgewichte des Strukturgleichungsmodells; eigene Darstellung

## Reputation

Die Spalte Gewichte zeigt den direkten Einfluss einer Variablen auf Social Harm oder Social Repression. Die Interpretation erfolgt nach dem Schema, dass eine Erhöhung von Reputation um eine Einheit eine Erhöhung SocialHarm um ,116 Einheiten zur Folge hat. Oder anders formuliert: Je mehr Wert ein Entrepreneur auf seinen guten Ruf legt, desto höher schätzt er seine Fähigkeit ein, die gesellschaftlichen Auswirkungen seines Handelns richtig zu beurteilen. Die Interpretation der standardisierten Gewichte erfolgt ähnlich. In diesem Fall wird davon gesprochen, dass eine Erhöhung von Reputation um eine Standardabweichung zu einer Erhöhung von SocialHarm um ,223 Standardabweichungen führt. Zusätzlich wird der Signifikanzwert P für jede Beziehung betrachtet. Im Folgenden sollen die jeweiligen Pfade im Einzelnen beschrieben und interpretiert werden.

Neben der positiven Wirkbeziehung von Reputation auf Social Harm wird Gleiches für die Verbindung von Reputation und Social Repression beobachtet. Es kann davon gesprochen werden, dass, je mehr Wert ein Entrepreneur auf seinen guten Ruf legt, er umso positiver seine Fähigkeiten beurteilt, die Akzeptanz von Ideen innerhalb der Gesellschaft richtig einzuschätzen. Beide Beziehungen sind in hohem Maße signifikant (99%- beziehungsweise 99,9%-Niveau). Clarke und Holt sprechen davon, dass Entrepreneurs die Wichtigkeit zwischenmenschlicher Beziehungen wertschätzen und Dritte eine wichtige Rolle bei der Verwirklichung von Geschäftsideen spielen.<sup>589</sup> Entrepreneurs verleihen dieser Wertschätzung Ausdruck, indem sie mit Stakeholdern auf eine Art und Weise umgehen, die das Vertrauen in ihre Person und das Interesse an der Unternehmung stärkt. Hierbei ist allerdings nicht die Absicht, eine Konvergenz der Interessen herbeizuführen. Vielmehr soll das Erlangen von persönlichem Vertrauen dem Entrepreneur ermöglichen, die Werte der Stakeholder hinsichtlich der Akzeptanz von Geschäftsideen herauszufordern.<sup>590</sup> Die beobachtete signifikante Wirkung von Reputation auf Social Harm und Social Repression erscheint somit intuitiv. Auf der einen Seite führt die Investition in den Ruf zu Interaktion und besseren Beziehungen zu Stakeholdern. Eine logische Konsequenz ist gestiegene Selbstsicherheit hinsichtlich der Beurteilung der Akzeptanz innerhalb dieser Stakeholdergruppe und der Gesellschaft im Allgemeinen (Social Repression). Im Zusammenhang mit Social Harm ist eine gestiegene Selbstwahrnehmung der eigenen Fähigkeit zur Beurteilung der Wirkung einer Idee auf die Gesellschaft denkbar. Das bedeutet, dass ein Entrepreneur im Bewusstsein über seinen guten unternehmerischen Ruf die gesellschaftlichen Auswirkungen seines Handelns positiver beurteilt.

---

<sup>589</sup> Vgl. Clarke/Holt, 2010, S. 322 f.

<sup>590</sup> Vgl. ebenda.

Entsprechend werden die Hypothesen

*H1a: Reputation hat einen positiven Einfluss auf die empfundene Fähigkeit zur Beurteilung von Social Harm*

und

*H1b: Reputation hat einen positiven Einfluss auf die empfundene Fähigkeit zur Beurteilung von Social Repression*

angenommen.

### **Scene Setting**

Eine Möglichkeit, das gerade beschriebene Vertrauen in die Unternehmerpersönlichkeit und das Unternehmen zu verbessern, ist die Nutzung von Symbolen. Dieser von Clarke und Holt als Scene Setting betitelte Prozess beinhaltet die Nutzung von Erfolgen, Auszeichnungen, Strukturen und Objekten seitens des Entrepreneurs, um sich selbst und das Unternehmen als existenzfähige und zuverlässige Partner erscheinen zu lassen.<sup>591</sup> Als logische Konsequenz wurden die Hypothesen aufgestellt, dass die Nutzung von Scene Setting die empfundene Fähigkeit zur Beurteilung von Social Harm und Social Repression fördert, wobei die argumentativen Zusammenhänge wie bei der Variablen Reputation geartet sind. Tabelle 46 zeigt, dass dieser erwartete Zusammenhang nur sehr schwach und auf 90%-Niveau signifikant ist. Die Hypothesen

*H2a: Scene Setting hat einen positiven Einfluss auf die empfundene Fähigkeit zur Beurteilung von Social Harm*

und

*H2b: Scene Setting hat einen positiven Einfluss auf die empfundene Fähigkeit zur Beurteilung von Social Repression*

werden daher unter Vorbehalt angenommen.

### **Public Challenge**

Für die Wirkung von Public Challenge werden hingegen stark signifikante Werte (99,9%-Niveau) beobachtet. Mit Regressionsgewichten von ,130 (auf Social Harm) und ,140 (auf Social Repression) kann von einer messbaren Wirkung gesprochen werden. Clarke und Holt definieren Public Challenge als die Entstehung von Werten durch Diskussion und

---

<sup>591</sup> Vgl. Clarke/Holt, 2010, S. 323.



das Hinterfragen bestehender Wertevereinbarungen.<sup>592</sup> Zwar wurden nicht alle anhand der Interviews vermuteten Bestandteile berücksichtigt, das grundsätzliche Verständnis von Public Challenge wurde jedoch beibehalten. Die im Forschungsmodell repräsentierten Itembatterien, die Freude am Diskutieren und das Teilen von kreativen Ideen, sind Argumente für die von Clarke und Holt postulierte Definition.<sup>593</sup> Inhaltlich ergibt der beobachtete positive Wirkungszusammenhang ebenfalls Sinn. Wer sich durch Diskussion und das Teilen von Wissen mit anderen auseinandersetzt, verbessert damit auch die Fähigkeit zur Beurteilung von eigener Wirkung und Akzeptanz innerhalb der Gesellschaft. Die Hypothesen

*H3a: Public Challenge hat einen positiven Einfluss auf die empfundene Fähigkeit zur Beurteilung von Social Harm*

und

*H3b: Public Challenge hat einen positiven Einfluss auf die empfundene Fähigkeit zur Beurteilung von Social Repression*

werden entsprechend angenommen.

### **Decision Autonomy**

Personal Autonomy nach Clarke und Holt ist ein komplexes Konstrukt, das Entrepreneurs das Vorrecht bei der Beurteilung von Sinn und Auswirkungen ihres Handelns einräumt und gleichzeitig Autonomie zum Selbstzweck ausschließt.<sup>594</sup> Die exploratorische Faktorenanalyse hat dies unterstützt und das Konstrukt Personal Autonomy in drei Variablen unterteilt. Betrachtet wird zunächst der Bestandteil Decision Autonomy. Hier geht es um die Wahrnehmung, dass die besten Ergebnisse immer dann auftreten, wenn der Entrepreneur selbst über die zu verfolgende Strategie entscheidet. Auch hier kann von Selbstwirksamkeit gesprochen werden. Wer sich zutraut, aus diversen Optionen diejenigen zu identifizieren, die für die eigene Unternehmung am vorteilhaftesten sind, neigt auch dazu, die eigene Fähigkeit zur Beurteilung der Auswirkungen auf andere und deren Reaktion höher zu bewerten. Vor dem Hintergrund, dass größtenteils Kleinstunternehmer an der Befragung teilgenommen haben, deren Führungsteam neben der eigenen Person vermutlich nur aus wenigen anderen besteht, ist diese Annahme wohl

---

<sup>592</sup> Vgl. Clarke/Holt, 2010, S. 322.

<sup>593</sup> Vgl. ebenda, S. 324 f.

<sup>594</sup> Vgl. ebenda, S. 325 f.

eher pragmatisch als verzerrt. In den meisten jungen Unternehmen existiert neben dem Entrepreneur keine andere Person, die über eine gleichwertige Mischung aus strategischer Vision und praktischem Wissen über das Unternehmen verfügt. Die Vorstellung, dass die eigenen Entscheidungen vielleicht nicht perfekt sind, aber doch nach bestem Wissen und Gewissen getroffen wurden, leisten folglich einen signifikanten Beitrag zur Vermeidung des Social Legitimacy Dilemma. Die Hypothesen

*H4a: Decision Autonomy hat einen positiven Einfluss auf die empfundene Fähigkeit zur Beurteilung von Social Harm*

und

*H4b: Decision Autonomy hat einen positiven Einfluss auf die empfundene Fähigkeit zur Beurteilung von Social Repression*

werden entsprechend angenommen.

### **Path of Least Resistance**

Ein weiteres Element im von Clarke und Holt vorgeschlagenen Autonomieverständnis wurde im Laufe dieser Arbeit als Widerstand gegen auferlegte Wertesysteme bezeichnet. Die Autoren sehen Anzeichen dafür, dass unter Entrepreneurs eine Abneigung gegen deterministische Arbeitsumfelder besteht.<sup>595</sup> Innovative oder radikale Ideen können nur erfolgreich umgesetzt werden, wenn der Entrepreneur sich von denjenigen Einflüssen befreit, die er als bedrückend und frustrierend empfindet. Dies bedeutet gleichzeitig enormes Konfliktpotenzial und die Gefahr, als Andersdenker von der Masse bestraft zu werden.<sup>596</sup> Diese Form der idealistischen Durchsetzungsfähigkeit wurde negativ erfragt. Die Frage, ob Entrepreneurs bereit sind, bei schweren Entscheidungen den Weg des geringsten Widerstandes zu gehen, wurde den ersten Erwartungen entsprechend deutlich negativer als andere Fragen beantwortet.<sup>597</sup> Zunächst weniger intuitiv, wurde jedoch deutlich, dass diejenigen Entrepreneurs, die sich ein solches Verhalten vorbehalten, auch ihre Fähigkeit zur Beurteilung des Social Legitimacy Dilemma stärker einschätzen. Anhand der Überlegungen von Clarke und Holt müsste das Gegenteil vermutet werden.

---

<sup>595</sup> Vgl. Clarke/Holt, 2010, S. 325 f.

<sup>596</sup> Vgl. Kapitel 3.2.1; Schumpeter, 1987, S. 114–131.

<sup>597</sup> Vgl. Kapitel 3.3.3.1.

Kapitel 2.4 und 2.5 befassen sich mit einem Vergleich des pragmatischen Ansatzes nach Harmeling et al. und mit Reflective Judgement.<sup>598</sup> Auch wenn die argumentative Überlegenheit von Reflective Judgement festgestellt wurde, scheint der Wunsch, eine Übereinstimmung privater und öffentlicher Interessen herzustellen, bei vielen Entrepreneurs fest verankert zu sein. Allerdings legen Indizien nahe, dass dies vorwiegend unbewusst geschieht. Bei Betrachtung des Mittelwertes der Itematterie (Tabellen 26 und 27) lässt sich erkennen, dass Entrepreneurs den Weg des geringsten Widerstandes intuitiv ablehnen. Trotzdem führt eine Bereitschaft zum Pragmatismus zu einer als stärker empfundenen Fähigkeit zur Beurteilung von Social Harm und Social Repression. Auf den zweiten Blick erscheint es jedoch logisch, dass derjenige, der sich nicht gegen Wertesysteme auflehnt, in viel geringerem Maße dazu imstande ist, Ideen zu generieren, die im Sinne von Schumpeter zu schöpferischer Zerstörung führen und damit Teilen der Gesellschaft Schaden zufügen könnten.<sup>599</sup> Es ist ebenfalls logisch, dass derjenige, der sich nicht gegen das Wertesystem auflehnt, in viel geringerem Maße um die Akzeptanz seiner Ideen fürchten muss. Die Auswertung des Strukturgleichungsmodells zeigt, dass zwischen Path of Least Resistance und der empfundenen Fähigkeit zur Beurteilung des Social Legitimacy Dilemma ein signifikant positiver Zusammenhang besteht. Die Hypothesen

*H5a: Path of Least Resistance hat einen positiven Einfluss auf die empfundene Fähigkeit zur Beurteilung von Social Harm*

und

*H5b: Path of Least Resistance hat einen positiven Einfluss auf die empfundene Fähigkeit zur Beurteilung von Social Repression*

werden entsprechend angenommen. Für die Interpretation dieses Ergebnisses bieten sich wiederum die Sichtweisen der in den Kapiteln 2.4 und 2.5 debattierten Studien von Harmeling et al. sowie Clarke und Holt an.<sup>600</sup> Als Pragmatiker möchte man argumentieren, dass ein solcher Vorbehalt der unternehmerischen Realität geschuldet ist. Die Übereinstimmung privater und öffentlicher Interessen, die einer Geschäftsidee zu wirtschaftlichem Erfolg verhilft, kann viel eher erfüllt werden, wenn sich die Interessen des Entrepreneurs nicht in Sphären bewegen, die den Stakeholdern völlig fremd sind. Ganz

---

<sup>598</sup> Vgl. auch Harmeling et al., 2009.

<sup>599</sup> Vgl. Kapitel 2.2; Schumpeter, 2005, siehe Kapitel 7.

<sup>600</sup> Vgl. Harmeling et al., 2009; Harmeling, 2011; Harmeling/Sarasvathy, 2013; Clarke/Holt, 2010.

im Sinne der Kontingenz wird der Weg des geringsten Widerstandes als Möglichkeit ohne Notwendigkeit betrachtet. Entrepreneurs wollen ihn nicht ohne Weiteres gehen, behalten sich dies aber in Anbetracht einer wirtschaftlichen Notwendigkeit vor. Unabhängig von den ethischen Konsequenzen wird diese Kontingenz als Ressource betrachtet, von welcher der Entrepreneur nach Bedarf Gebrauch macht.

Wie würden Clarke und Holt auf diese Argumentation reagieren? Um diese Frage beantworten zu können, müssen erneut einige Schritte in der Argumentationskette der Autoren vor Augen geführt werden. Es sei daher folgende Ausgangssituation gegeben: Im Pragmatismus werden diejenigen Geschäftsideen als ethisch empfunden, die im Sinne der Gesellschaft einen positiven Effekt nach sich ziehen.<sup>601</sup> Im Falle des Path of Least Resistance ist denkbar, dass genau ein solcher positiver Effekt eintritt. Es ist jedoch möglich, dass das individuelle Verhalten des Entrepreneurs dennoch als problematisch empfunden wird, beispielsweise als Verrat an sich selbst und an den eigenen Idealen oder Ideen. Der Pragmatismus lässt hier wenig Spielraum, denn gut ist, was einen öffentlichen Wert erschafft. Gleichzeitig geht der Sinn dafür verloren, wie der in der Gesellschaft vorherrschende moralische Status quo überhaupt entstanden ist oder geändert werden könnte. In Kapitel 1.2 heißt es:

„Nach Clarke und Holt bewältigen Entrepreneurs ein solches Dilemma durch die Anwendung von Reflective Judgement. Von Reflective Judgement kann gesprochen werden, wenn der Entrepreneur reflektiert, ob die Gründe dafür, dass er annimmt, etwas sei der Fall, selbst generalisierbar sind oder nur eine pragmatische Reaktion auf eine unmittelbare Situation darstellen.“<sup>602</sup>

Das zentrale ethische Moment des Entrepreneurships besteht für die Autoren im Widerstand gegen die so verlockende Möglichkeit, sich den bestehenden Wertevereinbarungen hinzugeben, und darin, stattdessen bei der Beurteilung von Werten auf die eigene Urteilsfähigkeit zurückzugreifen. Legt diese nahe, einen Weg einzuschlagen, der sich mit einem öffentlichen Interesse deckt, kann das zu beobachtende Ergebnis mit dem des Pragmatismus identisch sein. Der Weg, auf dem der Entrepreneur zu diesem Ergebnis gekommen ist, war jedoch ein völlig anderer und im Sinne von Clarke und Holt von ethischer Natur. Es stellt sich die Frage nach dem Warum. Mit welcher inhaltlichen Begründung könnte es für den Entrepreneur vertretbar sein, den Weg des geringsten

---

<sup>601</sup> Vgl. Clarke/Holt, 2010, S. 319.

<sup>602</sup> Vgl. ebenda, S. 320.

Widerstandes zu gehen? An dieser Stelle fällt eine Passage aus der Studie von Clarke und Holt auf, die sich mit Gründen auseinandersetzt, wegen derer sich Entrepreneurs mit Social Performance befassen. Die Autoren führen ein Interview, in welchem der Entrepreneur angibt, seine Geschäftsidee an die Bedürfnisse des Marktes angepasst zu haben. In Kapitel 3.1.2.2 dieser Arbeit berichtet ein befragter Entrepreneur von einer ähnlichen Erfahrung.<sup>603</sup> Dies geschieht jedoch nicht aus einer bewusst gewollten Überschneidung öffentlicher und privater Interessen. Grund ist die Bereitschaft des Entrepreneurs, auf fast allen Ebenen seines Handelns Kompromisse einzugehen, wenn dadurch das Vertrauen der Stakeholder erhöht und auf anderen Gebieten die bestehenden Werte herausgefordert werden können.<sup>604</sup> Gleichzeitig finden sich in der Studie von Clarke und Holt für alle vorgeschlagenen Elemente von Reflective Judgement Instrumentalisierungsverbote. Social Performance wird durch offene Verhaltensstandards reguliert, Public Challenge durch das Teilen kreativer Ideen und Personal Autonomy durch die Überzeugung, dass Autonomie nicht mit Egoismus gleichzusetzen ist. Vor diesem Hintergrund, kann der Weg des geringsten Widerstandes als ultimativer Akt von Social Performance angesehen werden. Man stelle sich eine Situation vor, in welcher der Entrepreneur mit Mitteln wie Förderung seiner Reputation oder Scene Setting keine Resultate erzielt. Der einzige Weg, das übergeordnete und langfristige Ziel – das Überleben des Unternehmens – zu erreichen, ist, einen Teil von sich selbst aufzugeben. In einem Moment der beinahe uneingeschränkten Kompromissbereitschaft weicht der Entrepreneur von seiner Überzeugung ab und wählt den Weg des geringsten Widerstandes. Die Gegenleistung, die er dafür erhält, ist die Abwendung eines Social Legitimacy Dilemma, die Akzeptanz seiner Stakeholder oder das Gewissheit, die Auswirkungen auf die Gesellschaft endlich richtig einschätzen zu können. Den Weg des geringsten Widerstandes als extremen und vermutlich einmaligen Einsatz von Social Performance zu betrachten, ist nur dann legitim, wenn auch hier eine Art Instrumentalisierungsverbot oder ein Hinweis darauf, dass es nicht der bevorzugte Modus Operandi der Entrepreneurs ist, beobachtet werden kann. Vergleicht man die Mittelwerte der Itembatterien zu Reflective Judgement, scheint genau das der Fall zu sein. Tabelle 47 gibt eine Übersicht der Mittelwerte der sechs Bestandteile von Reflective Judgement nach Nutzung der Imputationsfunktion in SPSS Amos 23.

---

<sup>603</sup> Entrepreneur E2, Verkauf von Telekommunikationsanlagen.

<sup>604</sup> Vgl. Clarke/Holt, 2010, S. 322.

<b>Variable</b>	<b>N</b>	<b>Mittelwert</b>	<b>Standardabweichung</b>
Reputation	107	4,61	,772
Scene Setting	107	3,74	,918
Public Challenge	107	3,96	,949
Decision Autonomy	107	3,32	,686
<b>Path of Least Resistance</b>	<b>107</b>	<b>1,99</b>	<b>,892</b>
Public Utility	107	3,39	,958

**Tabelle 47: Mittelwerte der Variablen im Strukturgleichungsmodell; eigene Darstellung**

Es wird daher vorgeschlagen, Path of Least Resistance in Zukunft als Bestandteil von Social Performance zu betrachten, der nur dann in Kraft tritt, wenn alle anderen Maßnahmen scheitern. Im ethischen Verständnis dieser Studie handelt es sich damit um die bewusste vorübergehende Aufgabe der persönlichen Autonomie. Ähnlich einer Regierung, die mit Notstandsgesetzen ihre Handlungsfähigkeit in einem Ausnahmezustand bewahrt, behalten sich Entrepreneurs vor, den Weg des geringsten Widerstandes zu gehen, wenn die Situation dies erfordert. Tatsächlich gelangt diese Studie zu demselben Ergebnis, das die Argumentation im Pragmatismus vorgegeben hat, nämlich die Übereinstimmung privater und öffentlicher Interessen. Der Weg dorthin ist jedoch völlig unterschiedlicher Natur und basiert in diesem Fall auf einer Entscheidung, die unter Berücksichtigung aller zur Verfügung stehender Informationen und nach bestem Wissen und Gewissen getroffen wurde.

### **Public Utility**

Auch im Bereich Public Utility wurde anhand der theoretischen Überlegungen eine umgekehrte Wirkungsrichtung vermutet. Die Beurteilung von Ideen anhand der eigenen Prinzipien und Standards ist fest im Autonomieverständnis von Clarke und Holt verankert.<sup>605</sup> Auch diese Studie findet Hinweise darauf, dass die Autoren damit die bevorzugte Vorgehensweise der Entrepreneurs beschreiben. Zum einen spiegelt die im Forschungsmodell enthaltene Variable Decision Autonomy dieses Selbstverständnis wider, ohne jedoch eine Aussage darüber zu treffen, woher die Überzeugung stammt, dass die besten Ergebnisse dann erzielt werden, wenn der Entrepreneur selbst Entscheidungen über die Geschäftsstrategien trifft. Zum anderen können die Mittelwerte Auskunft darüber geben, welcher Weg der Entscheidungsfindung von den Entrepreneurs bevorzugt gewählt wird. Da die hier relevante Itematterie AutonomyBlock5 nicht im Forschungsmodell enthalten ist, wird dazu erneut Tabelle 27 zurate gezogen. AutonomyBlock5, die

<sup>605</sup> Vgl. Clarke/Holt, 2010, S. 325 f.

Beurteilung von Ideen und Standards anhand der eigenen Prinzipien und Standards, zeigt einen Mittelwert über alle Items hinweg von 3,84. AutonomyBlock6, die Beurteilung von Ideen anhand des öffentlichen Nutzens, erzielt einen Mittelwert über alle Items hinweg von 3,21. Auf einem 99%-Niveau kann davon gesprochen werden, dass AutonomyBlock5 unter den Teilnehmern auf größeren Zuspruch gestoßen ist. Dennoch wird auch hier eine positive Wirkung von Public Utility auf Social Harm und Social Repression beobachtet. Im Falle von Social Harm ist diese Wirkung sehr gering (,038) und nicht signifikant. Die Wirkung auf Social Repression hingegen ist mit ,110 deutlicher und auf 99%-Niveau signifikant. Entsprechend wird

*H6a: Public Utility hat einen positiven Einfluss auf die empfundene Fähigkeit zur Beurteilung von Social Harm*

abgelehnt, wohingegen

*H6b: Public Utility hat einen positiven Einfluss auf die empfundene Fähigkeit zur Beurteilung von Social Repression*

angenommen wird. Grundsätzlich scheint es nachvollziehbar, dass eine Beurteilung anhand des öffentlichen Nutzens dem Entrepreneur das Gefühl vermittelt, die Akzeptanz innerhalb der Gesellschaft besser beurteilen zu können. Entsprechend kann argumentiert werden, dass ein solches Verhalten hilft, Social Repression zu vermeiden oder zu bewältigen. Die zuvor geführte Diskussion, wie sich der Weg des geringsten Widerstandes in die Argumentation von Harmeling et al. sowie Clarke und Holt eingliedern lässt, kann auch an dieser Stelle angewendet werden.<sup>606</sup> Auf der einen Seite mag Public Utility pragmatischer Natur sein und dem Wunsch des Entrepreneurs entstammen, private und öffentliche Interessen anzugleichen. Andererseits erschweren zwei Argumente die Eingliederung von Public Utility in den Pragmatismus von Harmeling et al. und bestärken die Tendenz, Reflective Judgement als Erklärungsansatz zu befürworten. Zunächst soll die Frage beantwortet werden, warum Entrepreneurs durch die Anwendung von Public Utility ihre empfundene Fähigkeit zur Beurteilung von Social Repression erhöhen. Der einzige Grund ist die Reduzierung von Unsicherheit hinsichtlich der Viabilität einer Geschäftsidee und damit die Vermeidung von Kontingenz. Harmeling et al. argumentieren hingegen, dass Entrepreneurs Kontingenz als Ressource betrachten und diese schätzen, anstatt sie zu vermeiden.<sup>607</sup> Nimmt man die Tatsache, dass die befragten

---

<sup>606</sup> Vgl. Harmeling et al., 2009; Harmeling, 2011; Harmeling/Sarasvathy, 2013; Clarke/Holt, 2010.

<sup>607</sup> Vgl. Kapitel 2.4.1; Harmeling et al., 2009, S. 341 f.

Unternehmer AutonomyBlock5 gegenüber AutonomyBlock6 präferieren, zum Anlass, auch die Anwendung von Public Utility als Kompromissbereitschaft und Form von Social Performance zu interpretieren, eröffnet sich eine weitere Perspektive. Hierbei muss die Frage nach dem Was von der Frage nach dem Wie unterschieden werden. Public Utility befasst sich hauptsächlich mit der Frage nach dem Was. Die Beurteilung anhand des öffentlichen Nutzens führt zum Annehmen, Ablehnen oder Abändern einer Geschäftsidee. Sie beantwortet die Frage, was der zukünftige Gegenstand der Unternehmung wird. Je größer die Überschneidung mit den Bedürfnissen der Stakeholder, desto höher die Erfolgswahrscheinlichkeit und damit auch der Handlungsspielraum des Entrepreneurs. Abstrakter formuliert führt Kompromissbereitschaft bei der Frage nach dem Was zu größerer Flexibilität hinsichtlich des Wie. Es ist nur logisch, dass eine Geschäftsidee, die für Stakeholder von Beginn an reizvoll erscheint und ein existierendes Bedürfnis befriedigt, es dem Entrepreneur ermöglicht, in der Realisierung unabhängiger und unkonventioneller zu sein. In dieser Studie wurde bereits argumentiert, dass Pragmatismus und Reflective Judgement auf unterschiedlichen Wegen zu denselben Ergebnissen führen können. Die Frage, ob ein Entrepreneur im Sinne der Autoren ethisch handelt, hängt in erster Linie davon ab, auf welche Weise das Ergebnis erzielt wurde. Aus ethischer Sicht scheint für den Entrepreneur also die Frage nach dem Wie von entscheidender Bedeutung zu sein, während die Frage nach den Feinheiten des Was durchaus kompromissbereit beantwortet werden darf, solange die Geschäftsidee nicht im Widerspruch zu anderen übergeordneten Werten des Entrepreneurs steht. In zukünftigen Studien könnte Public Utility daher ebenfalls als Bestandteil von Social Performance anstelle von Personal Autonomy untersucht werden.

### **Kontrollvariablen**

Weiterhin wurde das Modell mithilfe der Kontrollvariablen Umsatz, Alter und Partnergründung untersucht. Die Ergebnisse können im unteren Teil von Tabelle 46 eingesehen werden. Kontrollvariablen sind Störfaktoren, die berücksichtigt werden müssen, aber nicht in der Theorie oder in den Hypothesen fundiert sind. Es wird also unterstellt, dass die Wirkung von Reflective Judgement auf die empfundene Fähigkeit zur Beurteilung des Social Legitimacy Dilemma unabhängig von dem Umsatz des Unternehmens, dem Alter des Entrepreneurs oder der Größe des Gründerteams Bestand hat. Entsprechend werden in Tabelle 46 nicht-signifikante Werte für diese Verbindungen erwartet. Hinsichtlich des Umsatzes und des Alters erfüllt sich diese Erwartung. Beide Kontrollvariablen haben keinen signifikanten Einfluss auf 90%-Niveau. Für Teamgründungen



lässt sich allerdings ein signifikant positiver Einfluss beobachten. Das Vorhandensein eines oder mehrerer Gründungspartner wirkt sich auf 90%-Niveau positiv auf die Fähigkeit zur Beurteilung von Social Harm aus (Regressionsgewicht ,115). Hinsichtlich Social Repression ist diese Verbindung noch stärker (Regressionsgewicht ,146 auf 95%-Niveau). Das Modell wurde zusätzlich ohne die Variable PartnerCat getestet, wobei eine moderat verbesserte Anpassungsgüte beobachtet werden konnte.<sup>608</sup> Die Regressionsgewichte blieben nahezu unverändert. Soll der Einfluss einer Teamgründung theoretisch fundiert werden, könnte die Überlegung, dass ein zweiter Entrepreneur im Sinne eines internen Stakeholders zusätzliches Wissen, Feedback und Möglichkeit zu Diskussion bietet, als Ausgangspunkt verwendet werden. Gegenseitiges Herausfordern, Kritizieren und Bestärken könnte in der Tat die Fähigkeit zur Beurteilung des Social Legitimacy Dilemma verbessern. Für zukünftige Forschungen würde die Untersuchung des Einflusses von Partnergründungen eine interessante Perspektive darstellen.

#### 3.3.3.4 Auswertung und Interpretation der Ergebnisse – Moderatoren und Mehrgruppenvergleiche

Befindet sich die Forschung auf einem Gebiet in ihrer frühesten Phase, so wie es im Themenfeld Reflective Judgement der Fall ist, liegt der Fokus auf der Manifestierung von direkten Effekten zwischen zwei Variablen.<sup>609</sup> Allerdings besteht immer die Gefahr, neue Zusammenhänge zu stark zu abstrahieren, denn die beobachtete Kausalität könnte Teil einer komplexeren Verkettung von Ursachen und Wirkungen sein.<sup>610</sup> Zum Abschluss der quantitativen Untersuchung soll das erlangte Verständnis über die Wirkungszusammenhänge zwischen Reflective Judgement und Social Legitimacy Dilemma daher durch Einbeziehung einer dritten Variable weiter vertieft werden. Mediatoren und Moderatoren sind Variablen, die genau diesen Zweck erfüllen. Mediation wird genutzt, um zu erklären, warum und wie es in einem Forschungsmodell zu Ursache und Wirkung kommt.<sup>611</sup> Es wird also versucht, einen intermediären Effekt zu identifizieren, der unabhängiger und abhängiger Variable zwischengeschaltet wird. In der Logik des Modells verursacht die unabhängige Variable den Mediator, der wiederum die abhängige Variable verursacht.<sup>612</sup> Ein Moderator wird hingegen genutzt, um zu erklären, wann oder

---

<sup>608</sup> Kriterien zur Anpassungsgüte bei dieser Konfiguration: CMIN/DF: 1,698; GFI: ,917; AGFI: ,832; NFI: ,830; TLI: ,860; CFI: ,916; RMR: ,071; RMSEA: ,081; PCLOSE: ,106.

<sup>609</sup> Vgl. Hayes, 2012, S. 1.

<sup>610</sup> Vgl. Little et al., 2007, S. 207.

<sup>611</sup> Vgl. Hayes, 2012, S. 1; Wu/Zumbo, 2007, S. 369.

<sup>612</sup> Vgl. Preacher/Hayes, 2008, S. 879.

für wen eine unabhängige Variable eine abhängige Variable bewirkt.<sup>613</sup> Moderation ändert dabei die Wirkungsrichtung oder die Stärke der kausalen Beziehung.<sup>614</sup> Als Moderator werden hauptsächlich im Zeitverlauf stabile Attribute und Eigenschaften in Betracht gezogen. Hierzu gehören persönliche Hintergründe, Charaktereigenschaften und Vorlieben oder Umwelteinflüsse.<sup>615</sup> Im Gegensatz zu Mediatoren werden Moderatoreffekte oft untersucht, wenn eine unterstellte Beziehung von zwei Variablen nur schwach ist, in geringem Maße statistisch nachgewiesen ist oder auf theoretischen Überlegungen basiert.<sup>616</sup>

Im Folgenden soll mithilfe von Moderatoren untersucht werden, ob die Beziehung zwischen Reflective Judgement und Social Legitimacy Dilemma von weiteren Variablen beeinflusst wird. Herangezogen werden hierzu die Hypothesen H7 bis H13, die inhaltlich auf den Ergebnissen der qualitativen Untersuchung beruhen. Tabelle 48 zeigt einen Überblick der Moderatoren in Reihenfolge der entsprechenden Hypothesen. Vor der Untersuchung wurde der Median jeder Variablen ermittelt und anhand dieses Wertes die Stichprobe in zwei Gruppen mit niedriger und hoher Ausprägung unterteilt. Die Spalte N (niedrig/hoch) gibt die jeweilige Stichprobengröße für die Gruppen an.

Label	Konstrukt	Median	N (niedrig/hoch)
ModNewness	Moderatoren; Liability of Newness	2	107 (45/62)
ModMonetaryPast	Moderatoren; Monetäre Motivation (zum Zeitpunkt der Gründung)	3	107 (44/63)
ModMonetaryPresent	Moderatoren; Monetäre Motivation (aktuell)	3	107 (66/41)
ModJoy	Moderatoren; Freude an der Arbeit	2	107 (61/46)
ModCLeader	Moderatoren; Diskussion auf Augenhöhe	4	107 (51/56)
ModCStatusQuo	Moderatoren; Kritik am Status quo	3	107 (53/54)
ModFreqHarm	Moderatoren, Dilemmata-Häufigkeit (Social Harm)	2	107 (59/48)
ModFreqRep	Moderatoren; Dilemmata-Häufigkeit (Social Repression)	3	107 (47/60)

**Tabelle 48: Übersicht der genutzten Moderatoren; eigene Darstellung**

Anschließend wurden das Strukturgleichungsmodell in SPSS Amos für jeden Moderator und jede Gruppe berechnet und die Ergebnisse verglichen. Die Tabellen 49 bis 56 geben einen Überblick über die durch Moderatoren bedingten Effekte für alle Wirkungsbeziehungen des Modells. Die Tabellen enthalten jeweils die Formulierung des Items in der Onlinebefragung und zeigen für die Gruppen mit niedriger und hoher Ausprägung jeweils das Regressionsgewicht, den P-Wert und die z-Statistik als Indikator für die Signifikanz des Unterschiedes der Gewichte beider Gruppen.

<sup>613</sup> Vgl. Wu/Zumbo, 2007, S. 370.

<sup>614</sup> Vgl. Baron/Kenny, 1986, S. 1174.

<sup>615</sup> Vgl. Wu/Zumbo, 2007, S. 379.

<sup>616</sup> Vgl. ebenda.

## Liability of Newness

Im Zuge dieser Studie wurde argumentiert, dass Entrepreneurs, die besonders unter Liability of Newness leiden, möglicherweise zu extremen Mitteln greifen, um das Überleben ihres Unternehmens zu sichern. Hierzu gehört die empfundene Notwendigkeit, entgegen der eigenen moralischen Überzeugung zu handeln.

Um das Überleben meines Unternehmens zu sichern, habe ich manchmal entgegen meiner moralischen Überzeugung gehandelt.			NewnessLow		NewnessHigh		z-Statistik
			Gewicht	P	Gewicht	P	
SocialHarm	<---	Reputation	0,112	0,022	0,122	0,033	0,125
SocialRep	<---	Reputation	0,192	0,008	0,216	0,000	0,254
SocialHarm	<---	SceneSetting	0,065	0,129	0,064	0,242	-0,009
<b>SocialRep</b>	<---	<b>SceneSetting</b>	<b>0,160</b>	<b>0,011</b>	<b>0,015</b>	<b>0,788</b>	<b>-1,709*</b>
SocialHarm	<---	PublicChallenge	0,118	0,005	0,139	0,007	0,315
SocialRep	<---	PublicChallenge	0,103	0,097	0,158	0,003	0,680
SocialHarm	<---	DecisionAutonomy	0,206	0,000	0,131	0,063	-0,860
SocialRep	<---	DecisionAutonomy	0,237	0,001	0,339	0,000	0,982
SocialRep	<---	LeastResistance	0,235	0,000	0,150	0,004	-1,064
SocialHarm	<---	LeastResistance	0,182	0,000	0,084	0,092	-1,515
SocialRep	<---	PublicUtility	0,071	0,167	0,147	0,006	1,030
SocialHarm	<---	PublicUtility	0,030	0,386	0,017	0,742	-0,209
SocialHarm	<---	AgeCat	0,012	0,873	0,001	0,989	-0,094
SocialRep	<---	AgeCat	-0,031	0,779	-0,048	0,589	-0,121
SocialHarm	<---	RevCat	0,143	0,080	-0,024	0,781	-1,397
SocialRep	<---	RevCat	0,220	0,067	0,075	0,405	-0,965
SocialHarm	<---	PartnerCat	0,188	0,014	0,076	0,381	-0,968
SocialRep	<---	PartnerCat	0,222	0,048	0,143	0,112	-0,552

Notes: \*\*\* p-Wert < 0.01; \*\* p-Wert < 0.05; \* p-Wert < 0.10

**Tabelle 49: Mehrgruppenvergleich, Liability of Newness; eigene Darstellung**

Wir beobachten einen signifikanten Effekt des Moderators für die Beziehung von Scene Setting auf Social Repression, die von einer signifikant positiven Wirkung auf eine nicht-signifikante Wirkung reduziert wird. Dies bedeutet, dass der positive Beitrag von Scene Setting auf die empfundene Fähigkeit zur Beurteilung der Akzeptanz von Ideen innerhalb der Gesellschaft verloren geht, wenn Entrepreneurs manchmal entgegen ihrer moralischen Überzeugung gehandelt haben. Die Begründungen für diese Kausalität können vielfältiger Natur sein. Möglicherweise werden Symbole als Zeichen der Vertrauenswürdigkeit nur als glaubwürdig angenommen, wenn sie ein ohnehin schon tadelloses Verhalten seitens des Entrepreneurs weiter bekräftigen. Gegebenenfalls fehlt Entrepreneurs in Situationen großer Unsicherheit auch die Kapazität, sich mit

symbolischen Akten zu befassen, und sie tendieren stattdessen zu direkter Kommunikation ihrer Referenzen. Hinzu kommt, dass gerade materielle Symbole mit finanziellen Investitionen verbunden sind, für die im Falle von Liability of Newness eventuell die Mittel fehlen. Insgesamt wird die Hypothese

*H7a: Liability of Newness schwächt den positiven Einfluss von Reflective Judgement auf die empfundene Fähigkeit zur Beurteilung von Social Harm*

abgelehnt, wohingegen die Hypothese

*H7b: Liability of Newness schwächt den positiven Einfluss von Reflective Judgement auf die empfundene Fähigkeit zur Beurteilung von Social Repression*

beibehalten wird.

### Monetäre Motivation (zum Zeitpunkt der Gründung)

Eine wichtige Motivation meiner Gründung war, ein hohes Einkommen zu erzielen.			MonetaryPastLow		MonetaryPastHigh		z-Statistik
			Gewicht	P	Gewicht	P	
SocialHarm	<---	Reputation	0,199	0,000	0,087	0,098	-1,484
SocialRep	<---	Reputation	0,251	0,000	0,169	0,004	-0,929
SocialHarm	<---	SceneSetting	0,057	0,189	0,085	0,126	0,400
SocialRep	<---	SceneSetting	0,118	0,024	0,038	0,538	-0,978
SocialHarm	<---	PublicChallenge	0,163	0,000	0,095	0,047	-1,009
SocialRep	<---	PublicChallenge	0,139	0,014	0,124	0,021	-0,199
SocialHarm	<---	DecisionAutonomy	0,167	0,005	0,138	0,023	-0,343
SocialRep	<---	DecisionAutonomy	0,312	0,000	0,221	0,001	-0,918
<b>SocialRep</b>	<---	<b>LeastResistance</b>	<b>0,361</b>	<b>0,000</b>	<b>0,099</b>	<b>0,044</b>	<b>3,377***</b>
<b>SocialHarm</b>	<---	<b>LeastResistance</b>	<b>0,203</b>	<b>0,000</b>	<b>0,088</b>	<b>0,045</b>	<b>-1,731*</b>
SocialRep	<---	PublicUtility	0,058	0,213	0,140	0,010	1,145
SocialHarm	<---	PublicUtility	-0,016	0,670	0,072	0,137	1,426
SocialHarm	<---	AgeCat	-0,046	0,587	-0,005	0,953	0,357
SocialRep	<---	AgeCat	0,013	0,901	-0,119	0,183	-0,965
SocialHarm	<---	RevCat	0,149	0,090	-0,006	0,943	-1,293
SocialRep	<---	RevCat	0,249	0,019	0,102	0,262	-1,052
SocialHarm	<---	PartnerCat	0,170	0,047	0,070	0,376	-0,855
SocialRep	<---	PartnerCat	0,252	0,015	0,139	0,119	-0,824

Notes: \*\*\* p-Wert < 0.01; \*\* p-Wert < 0.05; \* p-Wert < 0.10

**Tabelle 50: Mehrgruppenvergleich, Monetäre Motivation (zum Zeitpunkt der Gründung); eigene Darstellung**

Für den Moderator Monetäre Motivation (zum Zeitpunkt der Gründung) fallen zwei signifikante Veränderungen auf, die beide der Variablen Path of Least Resistance zugeordnet werden. Eine hohe monetäre Motivation in der Vergangenheit führt zu einer Verringerung des positiven Einflusses auf die empfundene Fähigkeit zur Beurteilung von

Social Harm und Social Repression. Zwar bleibt ein positiver Einfluss bestehen, dieser ist jedoch deutlich schwächer und auf einem niedrigeren Signifikanzniveau. Für Entrepreneurs mit hoher monetärer Motivation wirkt sich der Vorbehalt, bei schweren Entscheidungen den Weg des geringsten Widerstandes gehen zu können, weniger positiv aus. Die bisherigen Überlegungen zu dieser Variablen waren von der Theorie geprägt, dass der Weg des geringsten Widerstandes als Bestandteil von Social Performance zu werten und nicht Ausdruck von Gleichgültigkeit hinsichtlich des Autonomieverständnisses ist. In diesem Fall könnte sich die Variable in der Tat begründet positiv auf die Fähigkeit zur Beurteilung des Social Legitimacy Dilemma auswirken. Der Moderator zeigt, dass sich nicht monetäre Ziele positiv auswirken, was im Umkehrschluss bedeutet, dass der Weg des geringsten Widerstandes immer dann positiv ist, wenn er nicht zur individuellen Bereicherung genutzt wird. Die Hypothesen

*H8a: Eine hohe monetäre Motivation in der Vergangenheit schwächt den positiven Einfluss von Reflective Judgement auf die empfundene Fähigkeit zur Beurteilung von Social Harm*

und

*H8b: Eine hohe monetäre Motivation in der Vergangenheit schwächt den positiven Einfluss von Reflective Judgement auf die empfundene Fähigkeit zur Beurteilung von Social Repression*

werden entsprechend angenommen.

### **Monetäre Motivation (aktuell)**

Tabelle 51 zeigt die Analyse für den Moderator Monetäre Motivation (aktuell). Die geführten Interviews haben gezeigt, dass die monetäre Motivation einiger Entrepreneurs mit der Zeit abnimmt. Interviewpartner gaben sogar an, erfolgreiche junge Unternehmen auf der Suche nach neuen Anreizen verlassen zu haben.<sup>617</sup> Aus diesem Grund wurde der Moderator anhand der zeitlichen Dimension separat betrachtet. Insgesamt können drei signifikante Veränderungen berichtet werden. Zwei reduzieren den positiven Effekt von Reflective Judgement auf die empfundene Fähigkeit zur Beurteilung des Social Legitimacy Dilemma, während ein Effekt verstärkt wird. Erneut wird eine Reduktion der Wirkung des Weges des geringsten Widerstandes auf Social Harm und Social Repression

---

<sup>617</sup> Vgl. Kapitel 3.1.2.

deutlich. Allerdings kann nur im Falle von Social Repression von einer signifikanten Veränderung gesprochen werden.

Das Ziel, mit meinem Unternehmen ein hohes Einkommen zu erzielen, ist mir aktuell wichtig.			MonetaryPresent Low		MonetaryPresent High		z-Statistik
			Gewicht	P	Gewicht	P	
SocialHarm	<---	Reputation	0,179	0,001	0,124	0,011	-0,742
SocialRep	<---	Reputation	0,283	0,000	0,159	0,003	-1,437
SocialHarm	<---	SceneSetting	0,062	0,162	0,104	0,051	0,597
SocialRep	<---	SceneSetting	0,093	0,082	0,118	0,044	0,321
SocialHarm	<---	PublicChallenge	0,113	0,014	0,142	0,002	0,449
SocialRep	<---	PublicChallenge	0,141	0,010	0,131	0,010	-0,143
SocialHarm	<---	DecisionAutonomy	0,142	0,017	0,180	0,002	0,463
<b>SocialRep</b>	<---	<b>DecisionAutonomy</b>	<b>0,330</b>	<b>0,000</b>	<b>0,163</b>	<b>0,010</b>	<b>-1,756*</b>
<b>SocialRep</b>	<---	<b>LeastResistance</b>	<b>0,287</b>	<b>0,000</b>	<b>0,099</b>	<b>0,044</b>	<b>-2,579**</b>
SocialHarm	<---	LeastResistance	0,165	0,000	0,084	0,058	-1,279
<b>SocialRep</b>	<---	<b>PublicUtility</b>	<b>0,034</b>	<b>0,454</b>	<b>0,159</b>	<b>0,004</b>	<b>1,754*</b>
SocialHarm	<---	PublicUtility	0,002	0,967	0,077	0,121	1,209
SocialHarm	<---	AgeCat	-0,077	0,314	0,016	0,847	0,817
SocialRep	<---	AgeCat	-0,124	0,173	-0,022	0,814	0,782
SocialHarm	<---	RevCat	0,091	0,234	-0,011	0,907	-0,858
SocialRep	<---	RevCat	0,157	0,087	0,204	0,042	0,345
SocialHarm	<---	PartnerCat	0,060	0,429	0,191	0,024	1,151
SocialRep	<---	PartnerCat	0,128	0,160	0,148	0,113	0,153

Notes: \*\*\* p-Wert < 0.01; \*\* p-Wert < 0.05; \* p-Wert < 0.10

**Tabelle 51: Mehrgruppenvergleich, Monetäre Motivation (aktuell); eigene Darstellung**

Auch die anderen beiden signifikanten Effekte wirken sich auf Social Repression aus. Hinsichtlich Social Harm bleibt der Moderator wirkungslos. Der zweite negative Effekt besteht zwischen den Variablen Decision Autonomy und Social Repression. Eine hohe monetäre Motivation zum aktuellen Zeitpunkt reduziert den positiven Effekt von Decision Autonomy auf die empfundene Fähigkeit zur Beurteilung der Akzeptanz von Ideen innerhalb der Gesellschaft. Clarke und Holt argumentieren, dass Autonomie niemals gleichbedeutend mit der Durchsetzung privater Interessen auf Kosten anderer sein darf. Der negative Effekt einer hohen monetären Motivation kann als Argument für dieses Instrumentalisierungsverbot verstanden werden.

Abschließend zeigt Tabelle 51 einen positiven Effekt hoher monetärer Motivation auf die positive Wirkung von Public Utility auf Social Repression, wohingegen der Effekt für Entrepreneurs mit geringer monetärer Motivation nicht existent ist. Die Beurteilung von Ideen anhand der öffentlichen Wahrnehmung des Nutzens stärkt die empfundene Fähigkeit, die Akzeptanz von Ideen innerhalb der Gesellschaft beurteilen zu können,

wenn aktuell eine hohe monetäre Motivation vorhanden ist. Für die Gruppe mit geringer monetärer Motivation ist keine signifikante Wirkung zwischen den Variablen zu beobachten. In vorherigen Kapiteln wurde argumentiert, dass eine Ausrichtung der Geschäftsidee anhand konkreter Bedürfnisse potenzieller Kunden für den Entrepreneur das empfundene Verständnis dieser Bedürfnisse erhöht. Je höher die monetäre Motivation, desto höher wird die Bereitschaft vermutet, Geschäftsideen an existierende Bedürfnisse anzupassen, was wiederum zu einer höheren Bewertung der Fähigkeit zur Beurteilung von Social Repression führt. Die Hypothesen

*H9a: Eine hohe aktuelle monetäre Motivation schwächt den positiven Einfluss von Reflective Judgement auf die empfundene Fähigkeit zur Beurteilung von Social Harm*

und

*H9b: Eine hohe aktuelle monetäre Motivation schwächt den positiven Einfluss von Reflective Judgement auf die empfundene Fähigkeit zur Beurteilung von Social Repression*

werden entsprechend abgelehnt. Für H9a konnte kein signifikanter Einfluss gemessen werden. Hinsichtlich H9b wurden positive und negative Wirkungen identifiziert.

### **Freude an der Arbeit**

Um mehr über das Verhältnis von monetärer und anderweitiger Motivation zu erfahren, wurde der Moderator Freude an der Arbeit eingesetzt. Die Frage wurde ursprünglich negativ formuliert. In Tabelle 52 repräsentiert JoyLow eine Priorisierung von monetären Anreizen, während JoyHigh für eine Priorisierung von Freude an der Arbeit steht. Für Entrepreneurs, die großen Wert auf Freude an der Arbeit legen, tritt eine Veränderung der Wirkung von Public Challenge auf Social Harm auf. Hier existiert eine signifikant positive Wirkung, die für die Gruppe mit hoher monetärer Motivation nicht vorhanden ist. Das Diskutieren von Geschäftsideen und das Teilen von kreativem Wissen wirkt sich erst durch den Anspruch, Freude an der Arbeit zu haben, positiv auf die empfundene Fähigkeit aus, Social Harm richtig zu beurteilen. Die Hypothese

*H10a: Freude an der Arbeit stärkt den positiven Einfluss von Reflective Judgement auf die empfundene Fähigkeit zur Beurteilung von Social Harm*

wird entsprechend angenommen, wohingegen

*H10b: Freude an der Arbeit stärkt den positiven Einfluss von Reflective Judgement auf die empfundene Fähigkeit zur Beurteilung von Social Repression*

abgelehnt wird.

Darüber hinaus wird eine signifikant negative Veränderung der Wirkung der Kontrollvariablen Partnergründung auf Social Harm und Social Repression beobachtet. Die Verbindung von Freude an der Arbeit und Verantwortung für Gründungspartner könnte zukünftig ein interessanter Forschungsgegenstand sein.

Wirtschaftlicher Erfolg kann fehlende Freude an der Arbeit ausgleichen.			JoyLow		JoyHigh		z-Statistik
			Gewicht	P	Gewicht	P	
SocialHarm	<---	Reputation	0,081	0,084	0,119	0,059	0,488
SocialRep	<---	Reputation	0,121	0,013	0,211	0,008	0,966
SocialHarm	<---	SceneSetting	0,100	0,044	0,039	0,446	-0,868
SocialRep	<---	SceneSetting	0,093	0,072	0,041	0,512	-0,632
<b>SocialHarm</b>	<---	<b>PublicChallenge</b>	<b>0,045</b>	<b>0,302</b>	<b>0,181</b>	<b>0,000</b>	<b>1,978**</b>
SocialRep	<---	PublicChallenge	0,073	0,107	0,192	0,004	1,481
SocialHarm	<---	DecisionAutonomy	0,172	0,006	0,148	0,013	-0,278
SocialRep	<---	DecisionAutonomy	0,247	0,000	0,293	0,000	0,459
SocialRep	<---	LeastResistance	0,114	0,027	0,235	0,000	1,591
SocialHarm	<---	LeastResistance	0,112	0,024	0,122	0,006	0,148
SocialRep	<---	PublicUtility	0,143	0,006	0,079	0,112	-0,893
SocialHarm	<---	PublicUtility	0,013	0,796	0,046	0,245	0,514
SocialHarm	<---	AgeCat	0,021	0,812	-0,038	0,643	-0,491
SocialRep	<---	AgeCat	-0,022	0,806	-0,090	0,378	-0,499
SocialHarm	<---	RevCat	-0,007	0,939	0,049	0,565	0,462
SocialRep	<---	RevCat	0,167	0,060	0,063	0,557	-0,745
<b>SocialHarm</b>	<---	<b>PartnerCat</b>	<b>0,329</b>	<b>0,000</b>	<b>0,012</b>	<b>0,883</b>	<b>-2,699***</b>
<b>SocialRep</b>	<---	<b>PartnerCat</b>	<b>0,335</b>	<b>0,000</b>	<b>0,062</b>	<b>0,539</b>	<b>-2,035**</b>

Notes: \*\*\* p-Wert < 0.01; \*\* p-Wert < 0.05; \* p-Wert < 0.10

Tabelle 52: Mehrgruppenvergleich, Freude an der Arbeit; eigene Darstellung

## Diskussion auf Augenhöhe

Tabelle 53 zeigt die Ergebnisse für den Moderator Diskussion auf Augenhöhe. Zuvor wurde vermutet, dass die Vorliebe, mit anderen Entrepreneurs und Geschäftsführern zu diskutieren, besonders Public Challenge beeinflusst. Tatsächlich tritt eine andere signifikante Veränderung auf. Eine hohe Ausprägung des Moderators negiert die signifikant positive Wirkung von Public Utility auf Social Repression. Die Einbeziehung des öffentlichen Nutzens in das Entscheidungskalkül verliert also seinen positiven Effekt. Um diese Beobachtung inhaltlich zu begründen, kann vermutet werden, dass Entrepreneurs, welche die Diskussion mit Gleichgestellten suchen, sich eher auf deren Urteil verlassen, anstatt sich auf ihre Wahrnehmung des öffentlichen Nutzens zu berufen. Entsprechend



liefert Public Utility für diese Gruppe keinen positiven Beitrag für die empfundene Fähigkeit, die Akzeptanz einer Idee innerhalb der Gesellschaft zu beurteilen.

Bei geschäftlichen Themen sind andere Unternehmer oder Führungskräfte meine bevorzugten Gesprächspartner.			LeaderLow		LeaderHigh		z-Statistik
			Gewicht	P	Gewicht	P	
SocialHarm	<---	Reputation	0,069	0,383	0,135	0,002	0,722
SocialRep	<---	Reputation	0,095	0,328	0,210	0,000	1,063
SocialHarm	<---	SceneSetting	0,058	0,237	0,059	0,268	0,015
SocialRep	<---	SceneSetting	0,058	0,333	0,108	0,062	0,598
SocialHarm	<---	PublicChallenge	0,115	0,033	0,138	0,002	0,328
SocialRep	<---	PublicChallenge	0,102	0,124	0,163	0,000	0,755
SocialHarm	<---	DecisionAutonomy	0,161	0,008	0,202	0,002	0,457
SocialRep	<---	DecisionAutonomy	0,294	0,000	0,247	0,000	-0,451
SocialRep	<---	LeastResistance	0,226	0,000	0,170	0,000	-0,704
SocialHarm	<---	LeastResistance	0,160	0,002	0,104	0,016	-0,836
<b>SocialRep</b>	<---	<b>PublicUtility</b>	<b>0,183</b>	<b>0,001</b>	<b>0,054</b>	<b>0,247</b>	<b>-1,769*</b>
SocialHarm	<---	PublicUtility	0,083	0,072	-0,003	0,942	-1,363
SocialHarm	<---	AgeCat	0,046	0,617	-0,086	0,279	-1,085
SocialRep	<---	AgeCat	-0,153	0,176	-0,002	0,984	1,066
SocialHarm	<---	RevCat	0,121	0,209	0,000	0,997	-0,970
SocialRep	<---	RevCat	0,182	0,122	0,075	0,377	-0,733
SocialHarm	<---	PartnerCat	0,148	0,107	0,121	0,124	-0,227
SocialRep	<---	PartnerCat	0,129	0,250	0,156	0,065	0,196

Notes: \*\*\* p-Wert < 0.01; \*\* p-Wert < 0.05; \* p-Wert < 0.10

Tabelle 53: Mehrgruppenvergleich, Diskussion auf Augenhöhe; eigene Darstellung

Die Hypothese

*H11a: Diskussion auf Augenhöhe steigert den positiven Einfluss von Reflective Judgment auf die empfundene Fähigkeit zur Beurteilung von Social Harm*

wird abgelehnt, da keine signifikante Veränderung gemessen wurde. Hypothese

*H11b: Diskussion auf Augenhöhe steigert den positiven Einfluss von Reflective Judgment auf die empfundene Fähigkeit zur Beurteilung von Social Repression*

wird ebenfalls abgelehnt, da eine entgegengesetzte Wirkung beobachtet wurde.

## **Kritik am Status quo**

Tabelle 54 enthält einen Überblick über die Ergebnisse für den Moderator Kritik am Status quo. Zu beobachten sind erneut gemischte Einflüsse. Unzufriedenheit mit den bestehenden Verhältnissen in einer Branche kann je nach Variablenkonstellation verstärkend oder abschwächend wirken.

Zunächst sei die Wirkung von Scene Setting auf Social Repression betrachtet. Durch hohe Unzufriedenheit wird eine nicht existente Beziehung deutlich positiv und im höchsten Maße signifikant. Inhaltlich bedeutet dies, dass der positive Effekt, der durch die Nutzung von Symbolen zur Erhöhung der Vertrauenswürdigkeit entsteht, erst zustande kommt, wenn Unzufriedenheit mit dem Status quo vorhanden ist – eine interessante Beobachtung, die möglicherweise darauf schließen lässt, dass Symbole genutzt werden, um sich positiv von denjenigen abzugrenzen, die in Augen des Entrepreneurs für die empfundenen Missstände verantwortlich sind.

Weiterhin wird der Effekt von Decision Autonomy auf Social Harm erheblich durch Kritik am Status quo verstärkt. Es kann davon gesprochen werden, dass der Beitrag der Autonomie zur erfolgreichen Einschätzung von Social Harm mit steigender Unzufriedenheit wächst. Grundsätzlich scheint es darüber hinaus sinnvoll, kritischen Entrepreneurs stärkeres Autonomiestreben in ihren strategischen Entscheidungen zu unterstellen. Als logische Fortsetzung dieses Gedankens kann man eine negative Wirkung auf die Beziehung von Public Utility und Social Harm beobachten. Während der Beitrag der Autonomie zur Einschätzung des Social Legitimacy Dilemma steigt, sinkt der Beitrag der öffentlichen Wahrnehmung des Nutzens und ist letztendlich auf einem nicht-signifikanten Niveau negativ.

Zuletzt zeigt Tabelle 54 einen positiven Effekt für die Kontrollvariable Umsatzklasse, wenn die Unzufriedenheit mit dem Status quo gering ist. Dies bedeutet, dass unter den zufriedenen Entrepreneurs ein hoher Umsatz mit einer als hoch empfundenen Fähigkeit zur Beurteilung von Social Harm einhergeht. Die Frage, inwiefern wirtschaftlicher Erfolg die Selbsteinschätzung beeinflusst, bietet ebenfalls interessante Perspektiven für zukünftige Studien.

Grundsätzlich sind die bestehenden Verhältnisse in meiner Branche unbefriedigend.			Status QuoLow		Status QuoHigh		z-Statistik
			Gewicht	P	Gewicht	P	
SocialHarm	<---	Reputation	0,075	0,074	0,150	0,010	1,028
SocialRep	<---	Reputation	0,149	0,038	0,186	0,000	0,427
SocialHarm	<---	SceneSetting	0,022	0,568	0,114	0,034	1,392
<b>SocialRep</b>	<---	<b>SceneSetting</b>	<b>-0,022</b>	<b>0,734</b>	<b>0,177</b>	<b>0,000</b>	<b>2,467**</b>
SocialHarm	<---	PublicChallenge	0,177	0,000	0,108	0,051	-1,064
SocialRep	<---	PublicChallenge	0,199	0,000	0,141	0,004	-0,754
<b>SocialHarm</b>	<---	<b>DecisionAutonomy</b>	<b>0,077</b>	<b>0,074</b>	<b>0,333</b>	<b>0,000</b>	<b>2,919***</b>
SocialRep	<---	DecisionAutonomy	0,271	0,000	0,385	0,000	1,152
SocialRep	<---	LeastResistance	0,303	0,000	0,205	0,000	-1,192
SocialHarm	<---	LeastResistance	0,226	0,000	0,164	0,000	-0,975
SocialRep	<---	PublicUtility	0,122	0,018	0,045	0,340	-1,093
<b>SocialHarm</b>	<---	<b>PublicUtility</b>	<b>0,092</b>	<b>0,002</b>	<b>-0,060</b>	<b>0,269</b>	<b>-2,448**</b>
SocialHarm	<---	AgeCat	-0,043	0,498	-0,026	0,779	0,161
SocialRep	<---	AgeCat	-0,085	0,431	-0,098	0,221	-0,092
<b>SocialHarm</b>	<---	<b>RevCat</b>	<b>0,219</b>	<b>0,000</b>	<b>-0,027</b>	<b>0,772</b>	<b>-2,166**</b>
SocialRep	<---	RevCat	0,184	0,099	0,176	0,030	-0,056
SocialHarm	<---	PartnerCat	0,086	0,181	0,028	0,765	-0,519
SocialRep	<---	PartnerCat	0,080	0,464	0,123	0,129	0,319

Notes: \*\*\* p-Wert < 0.01; \*\* p-Wert < 0.05; \* p-Wert < 0.10

Tabelle 54: Mehrgruppenvergleich, Kritik am Status quo; eigene Darstellung

Die Hypothese

*H12a: Kritik am Status quo steigert den positiven Einfluss von Reflective Judgement auf die empfundene Fähigkeit zur Beurteilung von Social Harm*

wird aufgrund der Beobachtung positiver und negativer Effekte abgelehnt. Die Hypothese

*H12b: Kritik am Status quo steigert den positiven Einfluss von Reflective Judgement auf die empfundene Fähigkeit zur Beurteilung von Social Repression*

wird hingegen angenommen.

### Dilemmata-Häufigkeit

Tabellen 55 und 56 thematisieren zum Abschluss der Untersuchung den Einfluss der Dilemmata-Häufigkeit auf die Beziehung von Reflective Judgement und Social Legitimacy Dilemma. Es wurden im Vorfeld der Untersuchung keine eindeutigen Hypothesen formuliert, da es berechnete Argumente für beide Wirkungsrichtungen gibt. Die Hypothesen

*H13a: Dilemmata-Häufigkeit stärkt/schwächt den positiven Einfluss von Reflective Judgement auf die empfundene Fähigkeit zur Beurteilung von Social Harm*

und

*H13b: Dilemmata-Häufigkeit stärkt/schwächt den positiven Einfluss von Reflective Judgement auf die empfundene Fähigkeit zur Beurteilung von Social Repression*

werden entsprechend explorativ betrachtet.

Tabelle 55 zeigt zunächst den Einfluss häufigen Auftretens von Social Harm. Zu erkennen sind signifikante Veränderungen für die Pfade Least Resistance auf Social Harm und Social Repression sowie Public Utility auf Social Harm. Der positive Einfluss des Weges des geringsten Widerstandes auf Social Repression bleibt bei häufiger Konfrontation mit dem Social Harm Dilemma zwar auf signifikantem Niveau bestehen, wird jedoch abgeschwächt. Die Wirkung auf Social Harm geht hingegen vollständig verloren. Es scheint, dass mit häufiger Konfrontation mit dem Social Harm Dilemma und der damit verbundenen Frage, wie sich das eigene Handeln auf die Gesellschaft auswirken könnte, der Vorbehalt, den Weg des geringsten Widerstandes zu gehen, seinen positiven Einfluss signifikant einbüßt. Gleichzeitig wird für diesen Fall ein positiver Einfluss von Public Utility auf Social Harm beobachtet.

Zusammengefasst lässt sich sagen, dass Entrepreneurs, die häufig mit Social Harm konfrontiert werden, dieses Dilemma weniger durch den Weg des geringsten Widerstandes lösen, aber zugleich ihre Ideen eher anhand des öffentlichen Nutzens beurteilen. Eine mögliche Erklärung ist, dass sich mit der Zeit die Ideen der Entrepreneurs an bestehende Bedürfnisse der Stakeholder anpassen – eine Veränderung, die in diesem Fall nicht als solche wahrgenommen, sondern vielmehr unbewusst vollzogen wird. Möglicherweise kann auch von einer Vermeidungsstrategie gesprochen werden.

Ich stehe oft vor dem Problem, die gesellschaftlichen Auswirkungen meiner Ideen beurteilen zu müssen.			FreqHarmLow		FreqHarmHigh		z-Statistik
			Gewicht	P	Gewicht	P	
SocialHarm	<---	Reputation	0,155	0,010	0,052	0,254	-1,354
SocialRep	<---	Reputation	0,188	0,009	0,157	0,004	-0,339
SocialHarm	<---	SceneSetting	0,101	0,035	0,015	0,758	-1,235
SocialRep	<---	SceneSetting	0,120	0,035	0,037	0,535	-1,005
SocialHarm	<---	PublicChallenge	0,138	0,003	0,081	0,094	-0,843
SocialRep	<---	PublicChallenge	0,150	0,006	0,101	0,081	-0,610
SocialHarm	<---	DecisionAutonomy	0,178	0,014	0,119	0,018	-0,674
SocialRep	<---	DecisionAutonomy	0,336	0,000	0,244	0,000	-0,876
<b>SocialRep</b>	<---	<b>LeastResistance</b>	<b>0,276</b>	<b>0,000</b>	<b>0,129</b>	<b>0,006</b>	<b>-1,874*</b>
<b>SocialHarm</b>	<---	<b>LeastResistance</b>	<b>0,178</b>	<b>0,000</b>	<b>0,033</b>	<b>0,404</b>	<b>-2,212**</b>
SocialRep	<---	PublicUtility	0,077	0,129	0,138	0,008	0,838
<b>SocialHarm</b>	<---	<b>PublicUtility</b>	<b>-0,012</b>	<b>0,772</b>	<b>0,138</b>	<b>0,002</b>	<b>2,463**</b>
SocialHarm	<---	AgeCat	-0,086	0,306	-0,019	0,811	0,588
SocialRep	<---	AgeCat	-0,048	0,627	-0,124	0,182	-0,553
SocialHarm	<---	RevCat	0,007	0,939	0,060	0,440	0,447
SocialRep	<---	RevCat	0,153	0,151	0,144	0,121	-0,066
SocialHarm	<---	PartnerCat	0,131	0,119	-0,013	0,870	-1,254
SocialRep	<---	PartnerCat	0,031	0,754	0,222	0,017	1,399

Notes: \*\*\* p-Wert < 0.01; \*\* p-Wert < 0.05; \* p-Wert < 0.10

**Tabelle 55: Mehrgruppenvergleich, Dilemmata-Häufigkeit (Social Harm); eigene Darstellung**

Tabelle 56 zeigt die Ergebnisse für eine häufige Konfrontation mit dem Social Repression Dilemma. Oft die Akzeptanz von Ideen innerhalb der Gesellschaft einschätzen zu müssen, führt ebenfalls zu einem stärkeren Beitrag von Public Utility zur Lösung des Social Legitimacy Dilemma. Insgesamt kann davon gesprochen werden, dass mit steigender Dilemmata-Häufigkeit Entrepreneurs selbstsicherer sind, wenn sie sich bei der Beurteilung ihrer Ideen von der Wahrnehmung des öffentlichen Nutzens leiten lassen. Abschließend wird eine signifikante Veränderung von Scene Setting auf Social Repression nachgewiesen. Im Falle häufiger Konfrontation mit Social Repression existiert keine Verbindung zwischen der Nutzung von Symbolen zur Erhöhung der Glaubwürdigkeit und der empfundenen Fähigkeit zur Beurteilung dieses Dilemmas.

Ich stehe oft vor dem Problem, die Akzeptanz meiner Ideen in der Gesellschaft beurteilen zu müssen.			FreqRepLow		FreqRepHigh		z-Statistik
			Gewicht	P	Gewicht	P	
SocialHarm	<---	Reputation	0,120	0,018	0,105	0,062	-0,208
SocialRep	<---	Reputation	0,176	0,011	0,180	0,001	0,048
SocialHarm	<---	SceneSetting	0,112	0,030	0,022	0,651	-1,256
<b>SocialRep</b>	<---	<b>SceneSetting</b>	<b>0,163</b>	<b>0,019</b>	<b>0,010</b>	<b>0,838</b>	<b>-1,784*</b>
SocialHarm	<---	PublicChallenge	0,156	0,000	0,091	0,070	-0,953
SocialRep	<---	PublicChallenge	0,121	0,060	0,138	0,006	0,210
SocialHarm	<---	DecisionAutonomy	0,176	0,003	0,181	0,004	0,056
SocialRep	<---	DecisionAutonomy	0,343	0,000	0,276	0,000	-0,663
SocialRep	<---	LeastResistance	0,218	0,001	0,164	0,000	-0,665
SocialHarm	<---	LeastResistance	0,133	0,007	0,113	0,011	-0,308
<b>SocialRep</b>	<---	<b>PublicUtility</b>	<b>0,029</b>	<b>0,604</b>	<b>0,169</b>	<b>0,000</b>	<b>1,941*</b>
<b>SocialHarm</b>	<---	<b>PublicUtility</b>	<b>-0,018</b>	<b>0,662</b>	<b>0,091</b>	<b>0,044</b>	<b>1,791*</b>
SocialHarm	<---	AgeCat	-0,072	0,385	0,033	0,692	0,895
SocialRep	<---	AgeCat	-0,100	0,377	-0,021	0,801	0,561
SocialHarm	<---	RevCat	0,066	0,437	0,078	0,350	0,103
SocialRep	<---	RevCat	0,060	0,606	0,209	0,014	1,040
SocialHarm	<---	PartnerCat	0,083	0,316	0,153	0,063	0,606
SocialRep	<---	PartnerCat	0,183	0,104	0,155	0,064	-0,200

Notes: \*\*\* p-Wert < 0.01; \*\* p-Wert < 0.05; \* p-Wert < 0.10

**Tabelle 56: Mehrgruppenvergleich, Dilemmata-Häufigkeit (Social Repression); eigene Darstellung**

Im Rahmen des Forschungsmodells kann der Dilemmata-Häufigkeit weder ein eindeutig positiver noch ein eindeutig negativer Einfluss bescheinigt werden. Es lässt sich jedoch erkennen, dass sich die Entscheidungsprozesse der Entrepreneurs mit zunehmendem Auftreten ethisch relevanter Dilemmata verändern.

#### 3.3.3.4.5 Zusammenfassung der Hypothesentests

Tabelle 57 fasst die zuvor im Detail beschriebenen Ergebnisse zusammen, indem sie, nach Moderator sortiert, lediglich die Datenreihen abbildet, für die es bei unterschiedlicher Ausprägung des jeweiligen Moderators zu signifikanten Abweichungen kommt. Es ist jeweils diejenige Ausprägung in halbfetter Schrift gekennzeichnet, für welche die untersuchte Wirkungsbeziehung möglichst stark und für sich genommen signifikant ist. Beziehungen, die Kontrollvariablen beinhalten, sind in kursiver Schrift dargestellt.

An dieser Stelle soll angemerkt werden, dass die Wirkung der Moderatoren in einigen Fällen zu komplex ist, um in einfachen Hypothesen wiedergegeben werden zu können. Teilweise werden entgegengesetzte Wirkungen beobachtet. Eine starke Ausprägung eines Moderators kann manche Elemente von Reflective Judgement fördern, während andere

in den Hintergrund gestellt oder insignifikant werden. Beispiele hierfür sind die aktuelle monetäre Motivation, Kritik am Status quo und Dilemmata-Häufigkeit.

Moderator	Beziehung			Ausprägung Moderator Niedrig		Ausprägung Moderator Hoch		z-Statistik
				Gewicht	P	Gewicht	P	
Newness	SocialRep	<---	SceneSetting	<b>0,160</b>	<b>0,011</b>	0,015	0,788	-1,709*
Monetary Past	SocialRep	<---	LeastResistance	<b>0,361</b>	<b>0,000</b>	0,099	0,044	-3,377***
Monetary Past	SocialHarm	<---	LeastResistance	<b>0,203</b>	<b>0,000</b>	0,088	0,045	-1,731*
Monetary Present	SocialRep	<---	DecisionAutonomy	<b>0,330</b>	<b>0,000</b>	0,163	0,010	-1,756*
Monetary Present	SocialRep	<---	LeastResistance	<b>0,287</b>	<b>0,000</b>	0,099	0,044	-2,579**
Monetary Present	SocialRep	<---	PublicUtility	0,034	0,454	<b>0,159</b>	<b>0,004</b>	1,754*
Joy	SocialHarm	<---	PublicChallenge	0,045	0,302	<b>0,181</b>	<b>0,000</b>	1,978**
Joy	SocialHarm	<---	PartnerCat	<b>0,329</b>	<b>0,000</b>	0,012	0,883	2,699***
Joy	SocialRep	<---	PartnerCat	<b>0,335</b>	<b>0,000</b>	0,062	0,539	-2,035**
Leader	SocialRep	<---	PublicUtility	<b>0,183</b>	<b>0,001</b>	0,054	0,247	-1,769*
StatusQuo	SocialRep	<---	SceneSetting	-0,022	0,734	<b>0,177</b>	<b>0,000</b>	2,467**
StatusQuo	SocialHarm	<---	DecisionAutonomy	0,077	0,074	<b>0,333</b>	<b>0,000</b>	2,919***
StatusQuo	SocialHarm	<---	PublicUtility	<b>0,092</b>	<b>0,002</b>	-0,060	0,269	-2,448**
StatusQuo	SocialHarm	<---	RevCat	<b>0,219</b>	<b>0,000</b>	-0,027	0,772	-2,166**
FreqHarm	SocialRep	<---	LeastResistance	<b>0,276</b>	<b>0,000</b>	0,129	0,006	-1,874*
FreqHarm	SocialHarm	<---	LeastResistance	<b>0,178</b>	<b>0,000</b>	0,033	0,404	-2,212**
FreqHarm	SocialHarm	<---	PublicUtility	-0,012	0,772	<b>0,138</b>	<b>0,002</b>	2,463**
FreqRep	SocialRep	<---	SceneSetting	<b>0,163</b>	<b>0,019</b>	0,010	0,838	-1,784*
FreqRep	SocialRep	<---	PublicUtility	0,029	0,604	<b>0,169</b>	<b>0,000</b>	1,941*
FreqRep	SocialHarm	<---	PublicUtility	-0,018	0,662	<b>0,091</b>	<b>0,044</b>	1,791*

**Tabelle 57: Mehrgruppenvergleich, Übersicht signifikanter Einflüsse durch Moderatoren; eigene Darstellung**

Tabellen 58 und 59 fassen die Ergebnisse für die überprüften Hypothesen zusammen. Tabelle 58 fokussiert sich dabei auf die Hypothesen hinsichtlich Reflective Judgement, während Tabelle 59 die Hypothesen hinsichtlich des Einflusses der diversen Moderatoren wiedergibt.

Untersucht wird zunächst die Beziehung von Reflective Judgement und Social Legitimacy Dilemma. Alle im Voraus aufgestellten Hypothesen mit Ausnahme von H6a konnten bestätigt werden. In sieben Fällen war dies auf 99,9%-Niveau möglich. Lediglich die Verbindung von Public Utility auf Social Harm konnte statistisch nicht belegt werden, woraufhin H6a abgelehnt wurde. Besondere Aufmerksamkeit wurde den Variablen Path of Least Resistance und Public Utility angedacht, deren positive Wirkung auf die

empfundene Fähigkeit zur Beurteilung von Social Legitimacy nicht durch die Studie von Clarke und Holt oder durch die geführten Interviews vorhergesagt wurde.<sup>618</sup>

Hypothese	Beschreibung	Kommentar
H1a	Reputation hat einen positiven Einfluss auf die empfundene Fähigkeit zur Beurteilung von Social Harm	Angenommen
H1b	Reputation hat einen positiven Einfluss auf die empfundene Fähigkeit zur Beurteilung von Social Repression	Angenommen
H2a	Scene Setting hat einen positiven Einfluss auf die empfundene Fähigkeit zur Beurteilung von Social Harm	Angenommen
H2b	Scene Setting hat einen positiven Einfluss auf die empfundene Fähigkeit zur Beurteilung von Social Repression	Angenommen
H3a	Public Challenge hat einen positiven Einfluss auf die empfundene Fähigkeit zur Beurteilung von Social Harm	Angenommen
H3b	Public Challenge hat einen positiven Einfluss auf die empfundene Fähigkeit zur Beurteilung von Social Repression	Angenommen
H4a	Decision Autonomy hat einen positiven Einfluss auf die empfundene Fähigkeit zur Beurteilung von Social Harm	Angenommen
H4b	Decision Autonomy hat einen positiven Einfluss auf die empfundene Fähigkeit zur Beurteilung von Social Repression	Angenommen
H5a	Path of Least Resistance hat einen positiven Einfluss auf die empfundene Fähigkeit zur Beurteilung von Social Harm	Angenommen
H5b	Path of Least Resistance hat einen positiven Einfluss auf die empfundene Fähigkeit zur Beurteilung von Social Repression	Angenommen
H6a	Public Utility hat einen positiven Einfluss auf die empfundene Fähigkeit zur Beurteilung von Social Harm	Abgelehnt
H6b	Public Utility hat einen positiven Einfluss auf die empfundene Fähigkeit zur Beurteilung von Social Repression	Angenommen

**Tabelle 58: Übersicht Hypothesen (Teil 1); eigene Darstellung**

Die Untersuchung des Forschungsmodells durch Moderatoren und Mehrgruppenvergleiche führte zu deutlich differenzierteren Ergebnissen, neuen Erkenntnissen und interessanten Perspektiven für zukünftige Forschung. Es konnten Bedingungen und persönliche Einstellungen identifiziert werden, welche signifikanten Einfluss auf die Beziehung von Reflective Judgement und Social Legitimacy Dilemma nehmen. Hierzu gehören die Verbindung von Liability of Newness und Scene Setting (H7), der Einfluss monetärer Motivation auf den Vorbehalt, den Weg des geringsten Widerstandes gehen zu dürfen (H8, H9), die Rolle von Freude an der Arbeit für Public Challenge oder auch ein verstärktes Autonomiebestreben bei Unzufriedenheit mit dem Status quo.

<sup>618</sup> Vgl. Clarke/Holt, 2010; Kapitel 3.1.2; Kapitel 3.1.3.



<b>Hypothese</b>	<b>Beschreibung</b>	<b>Ergebnis</b>
H7a	Liability of Newness schwächt den positiven Einfluss von Reflective Judgement auf die empfundene Fähigkeit zur Beurteilung von Social Harm	Abgelehnt
H7b	Liability of Newness schwächt den positiven Einfluss von Reflective Judgement auf die empfundene Fähigkeit zur Beurteilung von Social Repression	Angenommen
H8a	Eine hohe monetäre Motivation in der Vergangenheit schwächt den positiven Einfluss von Reflective Judgement auf die empfundene Fähigkeit zur Beurteilung von Social Harm	Angenommen
H8b	Eine hohe monetäre Motivation in der Vergangenheit schwächt den positiven Einfluss von Reflective Judgement auf die empfundene Fähigkeit zur Beurteilung von Social Repression	Angenommen
H9a	Eine hohe aktuelle monetäre Motivation schwächt den positiven Einfluss von Reflective Judgement auf die empfundene Fähigkeit zur Beurteilung von Social Harm	Abgelehnt
H9b	Eine hohe aktuelle monetäre Motivation schwächt den positiven Einfluss von Reflective Judgement auf die empfundene Fähigkeit zur Beurteilung von Social Repression	Abgelehnt
H10a	Freude an der Arbeit stärkt den positiven Einfluss von Reflective Judgement auf die empfundene Fähigkeit zur Beurteilung von Social Harm	Angenommen
H10b	Freude an der Arbeit stärkt den positiven Einfluss von Reflective Judgement auf die empfundene Fähigkeit zur Beurteilung von Social Repression	Abgelehnt
H11a	Diskussion auf Augenhöhe steigert den positiven Einfluss von Reflective Judgement auf die empfundene Fähigkeit zur Beurteilung von Social Harm	Abgelehnt
H11b	Diskussion auf Augenhöhe steigert den positiven Einfluss von Reflective Judgement auf die empfundene Fähigkeit zur Beurteilung von Social Repression	Abgelehnt
H12a	Kritik am Status quo steigert den positiven Einfluss von Reflective Judgement auf die empfundene Fähigkeit zur Beurteilung von Social Harm	Abgelehnt
H12b	Kritik am Status quo steigert den positiven Einfluss von Reflective Judgement auf die empfundene Fähigkeit zur Beurteilung von Social Repression	Angenommen
H13a	Dilemmata-Häufigkeit stärkt/schwächt den positiven Einfluss von Reflective Judgement auf die empfundene Fähigkeit zur Beurteilung von Social Harm	Kein eindeutiges Ergebnis
H13b	Dilemmata-Häufigkeit stärkt/schwächt den positiven Einfluss von Reflective Judgement auf die empfundene Fähigkeit zur Beurteilung von Social Repression	Kein eindeutiges Ergebnis

**Tabelle 59: Übersicht Hypothesen (Teil 2); eigene Darstellung**

All diese Erkenntnisse sind explorativer Natur und bedürfen weiterer Bestätigung. Doch zeigen sie zugleich, welches Potenzial in der Erforschung von Reflective Judgement und der Lösung ethischer Dilemmata im Entrepreneurship ruht. Die in Tabelle 59 zusammengefassten Ergebnisse bieten Anreize zu vertiefter Forschung hinsichtlich fast aller Hypothesen und liefern eine gedankliche Grundlage für deren Operationalisierung.

## 4 Diskussion der Ergebnisse und Implikationen

### 4.1 Diskussion der Ergebnisse

Zum Zwecke der Diskussion sollen die Forschungsfragen dieser Arbeit erneut vor Augen geführt werden. Im theoretischen Teil wurde folgende Formulierung gewählt:

*Welchen ethischen Dilemmata sehen sich Entrepreneurs ausgesetzt und wie lösen sie diese?*

Anschließend wird argumentiert, dass das Social Legitimacy Dilemma für Entrepreneurs von erheblicher Relevanz ist und Reflective Judgement einen positiven Beitrag zur Bewältigung liefern kann. Aufgrund der fast ausschließlich theoretisch fundierten Literatur wurde eine zweite Forschungsfrage für die empirische Untersuchung von Reflective Judgement formuliert:

*Wie kann unser Verständnis von Reflective Judgement mittels qualitativer und quantitativer Methoden verbessert und erweitert werden?*

Die Einleitung dieser Arbeit gibt zu bedenken, dass Ethik und Entrepreneurship zwar seit geraumer Zeit als etablierte und sich stetig entwickelnde Forschungsdomänen gelten.<sup>619</sup> Die Kombination beider Gebiete, also die Erforschung junger Unternehmen im Kontext ethischer und moralischer Gesichtspunkte, ist hingegen viel geringer konzeptualisiert. Ein Großteil der Fachliteratur auf dem Gebiet der Wirtschaftsethik befasst sich mit bereits etablierten Unternehmen sowie der Postulierung normativer Verhaltensregeln und definiert die Organisation oder angestellte Führungskräfte als ausführende Organe.<sup>620</sup> Anschließend wird, ausgehend von Volkmann und Berg, auf verschiedene Arten dargelegt, dass die Entscheidungssituationen, mit denen Entrepreneurs konfrontiert werden, oftmals anderer Natur sind und sich nicht mit herkömmlicher Ethik vermeiden oder bewältigen lassen.<sup>621</sup>

In der aktuellen Literatur nehmen sich zwei Studien dieser besonderen Umstände an. Argumentativ im Pragmatismus verankert, sehen Harmeling et al. die Verbindung von Ethik und Entrepreneurship in dem philosophischen Terminus der Kontingenz.<sup>622</sup> Unter dem Verständnis, dass sich Ethik mit dem Wesen von Werten und Entrepreneurship dem Wesen der Wertschöpfung befasst, führen Harmeling et al. beide Forschungsgebiete

---

<sup>619</sup> Vgl. Hicks, 2009; Kapitel 1.1.

<sup>620</sup> Vgl. ebenda, 2009; Robinson et al., 2007; Hartmann, 1996.

<sup>621</sup> Vgl. Volkmann/Berg, 2012.

<sup>622</sup> Vgl. Harmeling et al., 2009.

zusammen und sehen den individuellen Umgang des Entrepreneurs mit Kontingenz als Auslöser für das Entstehen neuer gesellschaftlicher und materieller Werte.<sup>623</sup>

Demgegenüber führen Clarke und Holt an, dass Entrepreneurs ethisches Verhalten durch die Anwendung von Reflective Judgement erzielen.<sup>624</sup> Reflective Judgement liegt vor, wenn Entrepreneurs reflektieren, ob die Gründe dafür, dass sie annehmen, etwas sei der Fall, selbst generalisierbar sind oder nur eine pragmatische Reaktion auf eine unmittelbare Situation darstellen. Dieser Prozess kann dazu führen, dass Entrepreneurs sich dazu entschließen, eine Geschäftsidee entgegen der Wertvorstellung der Gesellschaft zu verfolgen, und sich dennoch ethisch verhalten. Zur Überprüfung dieser Argumentation führen Clarke und Holt eine qualitative Untersuchung durch und identifizieren mit Social Performance, Public Challenge und Personal Autonomy drei Komponenten, die sie in ihrer Gesamtheit als Reflective Judgement bezeichnen.<sup>625</sup>

Anhand der Vorstellung diverser ethischer Ansätze werden beide Studien gegeneinander abgewogen und es wird erklärt, dass der Ansatz von Clarke und Holt argumentativ überlegen und daher besser zur Bewältigung ethischer Dilemmata im Entrepreneurship geeignet ist. Die Argumentationsstrategie der Autoren nimmt an, dass die von Harmeling et al. vertretene Vorstellung von der Verbreitung neuer Werte korrekt ist, um anschließend die Folgen hervorzuheben und eine Alternative vorzuschlagen.

Dabei wird eine maßgebliche Schwäche des im Pragmatismus verankerten Ansatzes dargelegt. Der Wert einer Idee bestimmt sich hier anhand des Ausmaßes, mit dem sie sich auf die Gesellschaft übertragen lässt. Dabei werde sie sich nur etablieren und das bestehende Werteverständnis ändern, wenn sie ein existierendes öffentliches Bedürfnis befriedigt.<sup>626</sup> Allerdings ist für den Pragmatiker jedwede Übereinstimmung zwischen privatem Angebot und öffentlicher Nachfrage rein zufällig, was Clarke und Holt unvollständig und naiv erscheint. Auf der anderen Seite könnte in so einem Umfeld ein vollkommen pragmatisch handelnder Entrepreneur agieren. Er würde sein Angebot nach den Bedürfnissen der Gesellschaft ausrichten und so Übereinstimmung erfahren. Kapitel 2.5.1 führt aus, dass ein so sachlicher und problemlösungsorientierter Prozess weitere Probleme nach sich zieht. Es wird die Frage gestellt, ob es sich bei einem solchen Vorgehen tatsächlich um Entrepreneurship handelt, da der Begriff sich über das Erkennen

---

<sup>623</sup> Kapitel 1.2.

<sup>624</sup> Vgl. Clarke/Holt, 2010.

<sup>625</sup> Kapitel 1.2.

<sup>626</sup> Vgl. Harmeling et al., 2009, S. 345 f.

und Durchsetzen von Werten, die andere als wertvoll empfinden, definieren würde.<sup>627</sup> Die Funktion des Entrepreneurs als wirtschaftlicher und sozialer Revolutionär fällt weg. Die Frage „Was soll ich tun?“ ließe sich zu leicht mit „Tue, was die Gesellschaft verlangt“ beantworten.<sup>628</sup>

Diese Arbeit führt die Gedanken von Clarke und Holt fort und bringt Reflective Judgement in einen Kontext, der neben der bisherigen philosophischen Prägung betriebswirtschaftliche Ideen inkorporiert. Anhand von Volkmann und Berg werden fünf Dilemmata mit ethischen Implikationen identifiziert, die berufliche, gesellschaftliche und private Entscheidungssituationen des Entrepreneurs abdecken. Diese werden als Greater Good Dilemma, Lifestyle Dilemma, Time-Horizon Dilemma, Intercultural Dilemma und Social Legitimacy Dilemma bezeichnet.

Diese Studie argumentiert, dass das Social Legitimacy Dilemma charakteristisch für die Entrepreneurs ist, während die anderen Typen alle Berufstätigen mit Führungsverantwortung betreffen können.<sup>629</sup> Das Social Legitimacy Dilemma beschreibt Entscheidungssituationen, die durch die innovative Tätigkeit des Entrepreneurs entstehen, und lässt sich in die Bestandteile Social Harm und Social Repression unterscheiden. Social Harm beschreibt die potenziell negativen Auswirkungen einer unternehmerischen Tätigkeit auf die Gesellschaft, während Social Repression eventuelle negative Reaktionen der Gesellschaft in Anbetracht des Entrepreneurships betitelt.

Die Beantwortung der ersten Forschungsfrage durch die theoriebasierte Schlussfolgerung, dass Entrepreneurs signifikant von dem Social Legitimacy Dilemma betroffen sind und dieses mithilfe von Reflective Judgement lösen oder von Beginn an vermeiden können, legitimiert zugleich die zweite Forschungsfrage.

*Wie kann unser Verständnis von Reflective Judgement mittels qualitativer und quantitativer Methoden verbessert und erweitert werden?*

Die empirische Analyse zielt darauf ab, das Verständnis von Reflective Judgement zu festigen und zu erweitern, da es sich um ein neues und weitestgehend unerprobtes Forschungsgebiet handelt. Von Clarke und Holt 2010 entworfen, wurde das Modell seitdem weder nennenswert theoretisch weiterentwickelt noch empirisch belegt.<sup>630</sup> Da keine

---

<sup>627</sup> Vgl. Clarke/Holt, 2010, S. 319.

<sup>628</sup> Kapitel 2.5.1.

<sup>629</sup> Vgl. Volkmann/Berg, 2012.

<sup>630</sup> Kapitel 3.1.1.

erprobte Methodik zur empirischen Untersuchung von Reflective Judgement im Entrepreneurship existiert, wurde ein mehrstufiges Verfahren gewählt, um das Forschungsgebiet auf valide und zuverlässige Art zu erschließen.

Zunächst wurde eine qualitative Untersuchung mit zehn Entrepreneurs durchgeführt, die sich methodisch eng am Vorgehen von Clarke und Holt orientiert. Hierbei konnten die von den Autoren gefundenen Themen bestätigt und um neue Erkenntnisse erweitert werden. Anhand der ursprünglichen Studie, der geführten Interviews und der verfügbaren Fachliteratur auf verwandten Gebieten wurde im Anschluss daran erstmalig ein Fragebogen zur Erfassung von Reflective Judgement entworfen.

Eine Onlinebefragung mit 107 verwertbaren Antworten wurde durchgeführt und in drei Schritten ausgewertet. Den Anfang machte die exploratorische Faktorenanalyse mit dem Zweck, Wirkungszusammenhänge in den Daten aufzudecken, die dem bloßen Auge verborgen bleiben. Auf den Fragebogen bezogen, gibt diese Technik Auskunft darüber, welche Fragen in gleichem Maße Zustimmung oder Ablehnung erfahren, und erlaubt es, auf möglichst objektive Weise einzelne Items zu Themengruppen zu aggregieren.

Hier zeigte sich eine Abweichung von Clarke und Holt, indem sechs anstelle von drei Bestandteile von Reflective Judgement identifiziert wurden.<sup>631</sup> Sie wurden als Reputation, Scene Setting, Public Challenge, Decision Autonomy, Path of Least Resistance und Public Utility betitelt. Dies ist die erste quantitative Bestätigung für Clarkes und Holts Theorie des Reflective Judgement und erweitert das Modell zugleich um neue Aspekte. Insbesondere der von den Autoren als Personal Autonomy bezeichnete Bestandteil scheint komplexer und vielschichtiger als zunächst angenommen zu sein. Für die folgende Untersuchung wurde Autonomie durch die drei Bestandteile Decision Autonomy, Path of Least Resistance und Public Utility ersetzt. Auch der Bestandteil Social Performance wurde feiner gegliedert und in Form von Reputation und Scene Setting untersucht. Die wesentlichen Bestandteile von Public Challenge stimmten mit den Überlegungen von Clarke und Holt überein.

Eine konfirmatorische Faktorenanalyse hat im Anschluss daran überprüft, wie gut das Datenmaterial zu dem vorgeschlagenen Modell passt. Es wurden zahlreiche in der Literatur beschriebene Methoden zur Evaluierung und Validierung von Forschungsmodellen angewendet, und es wurde ermittelt, dass das beschriebene Verständnis von Reflective

---

<sup>631</sup> Vgl. Clarke/Holt, 2010.

Judgement für weiterführende Untersuchungen mit einem Strukturgleichungsmodell geeignet ist. Dies wird gleichzeitig als statistische Bestätigung der zuvor vorgenommenen Änderungen an Reflective Judgement interpretiert.

Nachdem durch die Faktorenanalyse die Existenz von Reflective Judgement belegt und die Inhalte präzise definiert wurden, war eine Grundlage geschaffen, um den Horizont der Untersuchung über Reflective Judgement hinaus zu erweitern. Ziel der Untersuchung mit einem Strukturgleichungsmodell war es, den Einfluss von Reflective Judgement auf die empfundene Fähigkeit zur Beurteilung von Social Harm und Social Repression, erst umfassend und dann unter Berücksichtigung diverser Moderatoren, zu messen.

Zu diesem Zweck wurden 12 Hypothesen aufgestellt, welche die sechs postulierten Bestandteile von Reflective Judgement mit Social Harm und Social Repression in Verbindung bringen. Anhand der mit SPSS AMOS durchgeführten Analyse konnten 11 der 12 Hypothesen bestätigt und damit ein Einfluss von Reflective Judgement auf die empfundene Fähigkeit zur Beurteilung des Social Legitimacy Dilemma nachgewiesen werden. Lediglich zwischen Public Utility und Social Harm wurde kein signifikant positiver Einfluss gemessen, wohingegen eine Beziehung zwischen Public Utility und Social Repression nachgewiesen wurde. Für Reputation, Scene Setting, Public Challenge, Decision Autonomy und Path of Least Resistance konnten jeweils signifikant positive Einflüsse auf die empfundene Fähigkeit zur Beurteilung von Social Harm und Social Repression gefunden werden. In sieben Fällen kann von einem Signifikanzniveau von 99,9 % gesprochen werden, in zwei Fällen von 99 % und in zwei weiteren Fällen von 90 %. Die Regressionsgewichte liegen in einem Bereich zwischen 0,06 und 0,287, eine angemessene Anpassungsgüte konnte ebenfalls festgestellt werden.

Erst dann erfolgte die Berücksichtigung von acht Moderatoren. Die Messung des Einflusses von Liability of Newness, monetärer Motivation (zum Zeitpunkt der Gründung und aktuell), Freude an der Arbeit, Vorliebe für Diskussion auf Augenhöhe, Kritik am Status quo und Dilemmata-Häufigkeit (Social Harm und Social Repression) führte zu teilweise überraschenden Ergebnissen. Wichtigste Erkenntnis ist, dass äußere Einflüsse den Beitrag einzelner Verhaltensweisen innerhalb des Reflective-Judgement-Modells zur empfundenen Fähigkeit zur Beurteilung des Social Legitimacy Dilemma beeinflussen. Dies geschieht zum Teil eindeutig verstärkend oder abschwächend. In vielen Fällen konnten jedoch entgegengesetzte Wirkungen beobachtet werden.

Alle acht Moderatoren bewirken signifikante Veränderungen im Strukturgleichungsmodell, was dafür spricht, dass die Einflussfaktoren sinnvoll ausgewählt wurden. Liability of Newness, monetäre Motivation zum Zeitpunkt der Gründung und die Vorliebe für Diskussion auf Augenhöhe bewirken bei niedriger Ausprägung eine stärkere Beziehung zwischen Reflective-Judgement-Bestandteilen und der empfundenen Fähigkeit zur Beurteilung des Social Legitimacy Dilemma.

Die übrigen Moderatoren liefern Ergebnisse, die zugleich in entgegengesetzte Richtungen wirken. Es kann davon gesprochen werden, dass sie die Bedeutung einzelner Bestandteile innerhalb von Reflective Judgement beeinflussen. Eine hohe aktuelle monetäre Motivation reduziert den positiven Effekt der Konstrukte Decision Autonomy und Path of Least Resistance auf die empfundene Fähigkeit zur Beurteilung von Social Repression, während der Effekt von Public Utility verstärkt wird. Ähnliche Phänomene sind für die Moderatoren Freude an der Arbeit, Kritik am Status quo und Dilemmata-Häufigkeit zu beobachten. Diese Ergebnisse führen zu zahlreichen neuen Gelegenheiten, basierend auf Reflective Judgement zu forschen, die in Kapitel 4.3 genauer beschrieben werden.

Als abschließendes Ergebnis soll festgehalten werden, dass Reflective Judgement kein starres Modell ist, das durch sechs feste Verhaltensweisen definiert wird. Es erscheint hingegen variabel und individuell, da die Bedeutung der sechs Konstrukte innerhalb des Modells unter Einfluss der Moderatoren schwankt.<sup>632</sup> In Zukunft könnten diese Erkenntnisse es erlauben, ethisches Verhalten von Entrepreneurs kontextgebunden zu interpretieren und vorherzusagen. Ebenfalls sind Beiträge denkbar, die sich gezielt der Rolle einzelner Moderatoren widmen und so beispielsweise detailliert erforschen, welchen Einfluss monetäre Motivation, Unzufriedenheit, Freude an der Arbeit oder die Dilemmatahäufigkeit für diverse Kontrollgruppen hat.

## 4.2 Limitationen der Studie

Die vorliegende Studie hat einen ausdrücklich explorativen Charakter. Mit der erstmaligen Untersuchung eines Forschungsgebietes gehen sowohl die Chance auf neue Erkenntnisse als auch eine Reihe von Risiken und Limitationen einher. Diese sollen im Folgenden kritisch gewürdigt werden. Grundsätzlich ist auf dem Gebiet der Ethik- und Entrepreneurshipforschung eine deutliche Forschungslücke zu beobachten. Inhaltlich und methodisch ist das Feld weniger weit entwickelt als beispielsweise das verwandte Gebiet

---

<sup>632</sup> Vgl. insbesondere Tabelle 57, Kapitel 3.3.3.4.5.

Corporate Social Responsibility. Daher basiert diese Arbeit im Kern auf zwei Studien, die von Harmeling et al. (2009) sowie Clarke und Holt (2010) als direkte Korrespondenz untereinander veröffentlicht wurden, und kann nicht auf einen wünschenswerten Kanon zurückgreifen. Eine fehlende theoretische Fundierung wurde durch die Berücksichtigung zahlreicher themenverwandter Studien und Interviews aufgefangen. Dennoch konnte gerade im Zuge der empirischen Untersuchung nicht auf etablierte Skalen oder Methoden zurückgegriffen werden. Bei der Auswertung der Interviews, dem Entwurf des Fragebogens und der Durchführung der Befragung wurde daher auf maximale Sorgfalt und Nachvollziehbarkeit Wert gelegt. Die genutzte Stichprobe ist in Anbetracht der Fachliteratur und der erzielten Ergebnisse ausreichend. Eine höhere Teilnehmerzahl hätte sich voraussichtlich positiv auf die Signifikanz der Ergebnisse und die Anpassungsgüte des Modells ausgewirkt. Besonders wünschenswert wäre eine höhere Beteiligung weiblicher Entrepreneurs gewesen. Abschließend muss darauf hingewiesen werden, dass weder geografische noch zeitliche Vergleichbarkeit gegeben ist. Die Daten wurden zu einem festen Zeitpunkt erhoben und berücksichtigen ausschließlich in Deutschland beheimatete Unternehmen.

#### 4.3 Ausblick und Beitrag zum Stand der Forschung

Vor diesem Hintergrund ergeben sich eine Reihe von Perspektiven für die Erforschung von Ethik und Entrepreneurship. Aus theoretischer Sicht kann das Feld, gerade im Vergleich zu Corporate Social Responsibility, weiterhin als unterentwickelt beschrieben werden. Dies gilt sowohl für die Anzahl der Publikationen als auch für die Vielfältigkeit der Ansätze sowie hinsichtlich der genutzten Methoden. Die Erforschung von Corporate Social Responsibility ist mittlerweile weit genug fortgeschritten, um Forschern zu gestatten, die unterschiedlichsten Schwerpunkte innerhalb der Domäne zu setzen. Studien untersuchen das Themengebiet in Relation zu Firmengröße, Branche, Profitabilität, Stakeholder-Beteiligung und vielen weiteren Aspekten.<sup>633</sup> Die Untersuchung auf Ebene der Organisation erscheint statistisch greifbarer und in geringerem Maße von subjektiven Einflussgrößen verwässert. Entsprechend äußert sich der methodische Vorsprung der Corporate-Social-Responsibility-Forschung. Quantitative Forschung gilt hier als die Norm und die Entwicklung eigener Skalen und Fragebögen wird als wünschenswert betrachtet.<sup>634</sup> Die besonderen Herausforderungen, die mit Gründung neuer Unternehmen

---

<sup>633</sup> Vgl. Jamali et al., 2009; Fatma et al., 2014; Aupperle et al., 1985; O’Riordan/Fairbrass, 2013; van Beurden/Gössling, 2008.

<sup>634</sup> Vgl. Fatma et al., 2014; Aupperle et al., 1985; Su et al., 2016; Burton et al., 2000; Turker, 2008.



einhergehen, bedürfen weiterer Betrachtung – eine Aufgabe, der sich die Erforschung ethischer Aspekte der Unternehmensgründung auf personenbezogener Ebene, nicht nur im Kontext von Reflective Judgement, stellen muss.

Die Einbeziehung ethischer Dilemmata nach Volkmann und Berg erfolgt an dieser Stelle erstmalig, was einen nennenswerten Beitrag zur theoretischen Fundierung des Forschungsgebietes darstellt.<sup>635</sup> Ethische Dilemmata sind in philosophischem Kontext umfassend erforscht worden.<sup>636</sup> Die Übertragung des Gedankenguts auf wirtschaftliche Sachverhalte, insbesondere in einem Entrepreneurship, bedarf jedoch weiterer Betrachtung. Abgesehen von Volkmann und Berg schafft es die bestehende Literatur nicht, den Abstraktionsprozess weit genug fortzutreiben, um ethische Dilemmata im Entrepreneurship als Schwerpunktthema zu etablieren.<sup>637</sup>

Gerade in diesem Bereich könnte die Forschung eine maßgebliche Transferleistung vollbringen, da, ausgehend von der Rückmeldung der Interviewpartner und der Teilnehmer der quantitativen Befragung, reges Interesse unter den teilnehmenden Entrepreneurs existiert. Auch hier wird eine Vernachlässigung der individuellen Perspektive zugunsten der organisatorischen deutlich. Beide durchgeführten Befragungen zeigen, dass ethische Dilemmata Entrepreneurs nicht nur im Beruflichen begegnen, sondern auch ihr Leben im Ganzen betreffen.<sup>638</sup> Als Beispiel sei das von Volkmann und Berg definierte Lifestyle Dilemma genannt, welches Entscheidungssituationen hinsichtlich der Vereinbarkeit von Familie und Beruf thematisiert.<sup>639</sup> Es muss ein Anliegen der Forscher sein, das Gebiet interdisziplinär zu betrachten und in Zukunft die Kluft zwischen philosophischen Gedankenspielen und praktischer Erfahrung zu verringern. Die im Laufe dieser Arbeit geführten Gespräche haben gezeigt, dass Ethik ein Thema ist, welches bei Entrepreneurs auf große Neugierde stößt. Es handelt sich um einen Forschungsgegenstand, den fast jeder Unternehmer anhand eigener Erfahrungen mit Leben füllen kann. Es sollte im Interesse aller sein, diese Neugierde zu nutzen und abstrakte Überlegungen greifbarer zu gestalten. Hierin besteht eine wahre Herausforderung, da es sich grundsätzlich um eine komplexe und theoretische Materie handelt.

---

<sup>635</sup> Vgl. Volkmann/Berg, 2012.

<sup>636</sup> Vgl. Foot, 1983; McConnell, 2014; Sletteboe, 1997; Robinson, 2003.

<sup>637</sup> Vgl. Volkmann/Berg, 2012; Fritzsche/Becker, 1984; Vgl. Vyakarnam et al., 1997.

<sup>638</sup> Vgl. Kapitel 3.1 und Kapitel 3.3.3.1.

<sup>639</sup> Vgl. Volkmann/Berg, 2012, S. 10 ff.

Für dieses Vorhaben kann bereits auf einen Kanon zurückgegriffen werden, der im Kern betriebswirtschaftliche Themen erforscht, aber im weitesten Sinne Berührungspunkte zur Ethikforschung aufweist. Themenpaare, auf welche diese Beschreibung zutrifft, sind unter anderem die Spieltheorie und ethische Dilemmata, Vertragstheorie und Kontraktualismus, Theorien zur Ressourcengewinnung wie Effectuation und Bricolage und Cooptation.<sup>640</sup> Auch innerhalb der Erforschung von Ethik und Entrepreneurship im engeren Sinne entwickeln sich Theorien, die Bezugspunkte zu Reflective Judgement aufweisen. Genannt seien an dieser Stelle insbesondere die Gebiete Sensemaking, Decisionmaking, Moral Awareness, Rule Breaking sowie Reputation/Legitimität von Unternehmen.

Sensemaking beinhaltet, Umstände wahrzunehmen und so kognitiv zu verarbeiten, dass sie als Situationen verstanden werden, die sich explizit in Worte fassen lassen.<sup>641</sup> Dieses Verständnis dient wiederum dem Entrepreneur als Basis für die Ableitung von Handlungsalternativen. Für Weick et al. erfüllt Sensemaking damit eine zentrale Funktion im Prozess der Entscheidungsfindung und im menschlichen Verhalten im Allgemeinen.<sup>642</sup> Der innere Prozess zwischen Wahrnehmung eines Ereignisses und dessen Interpretation im Kontext der Situation und der eigenen Erfahrungen ist für Forscher nur schwer einsehbar. Zugleich ist er aus ethischer Sicht von hoher Relevanz. Im Sinne der Autoren suchen Menschen, die sich gegenseitig beeinflussen, in mehrdeutigen Situationen nach Sinn, verständigen sich auf das Plausible und ziehen weiter. Diesen Prozess zu systematisieren und zu verstehen ist die Aufgabe des Sensemaking. Es erscheint logisch, dass ethische Dilemmata besondere Herausforderungen an die Fähigkeit zum Sensemaking stellen. Schließlich wird der Entrepreneur hier mit Situationen konfrontiert, die mehrere oder keine plausiblen Interpretationen zulassen, was die Ableitung von Handlungsalternativen maßgeblich erschwert.<sup>643</sup> Im Rahmen der Untersuchung von Reflective Judgement unter der Berücksichtigung verschiedener Moderatoren in Kapitel 3.3.3.4.4 wurde festgestellt, dass persönliche Merkmale wie Erfahrungen oder Vorlieben Einfluss nehmen auf den Beitrag einzelner Konstrukte zu der empfundenen Fähigkeit, das Social Legitimacy Dilemma zu beurteilen. Die Idee des Sensemaking könnte dabei helfen, diese Beobachtungen zu erklären und für weitere Forschung zugänglich zu machen.

---

<sup>640</sup> Vgl. Volkmann/Holt, 2012; Suchanek, 2001; Harmeling/Sarasvathy, 2013; Starr/MacMillan, 1990.

<sup>641</sup> Vgl. Weick et al., 2005, S. 409.

<sup>642</sup> Vgl. ebenda.

<sup>643</sup> Vgl. ebenda, S. 419.

Eng verwandt mit Sensemaking ist der Begriff Decisionmaking. Er erfasst ein signifikant weiteres Themengebiet und thematisiert, wie Entrepreneurs Entscheidungen treffen, ohne sich dabei auf eine bestimmte Technik festzulegen. Im Fokus steht die Fähigkeit, unter Unsicherheit oder mit beschränkten Informationen richtige Entscheidungen geschäftlicher und moralischer Natur zu treffen.<sup>644</sup> Literatur im Bereich Decisionmaking berücksichtigt häufig weitere Aspekte, beispielsweise den Einfluss von kognitiven Fähigkeiten auf den Gründungserfolg oder Vergleiche von Entrepreneurs mit anderen Gruppen.<sup>645</sup> Darüber hinaus werden hier Theorien über Verhaltensweisen und Erklärungsansätze für beobachtetes Verhalten generiert. In diesem Verständnis ist auch Reflective Judgement im Bereich Decisionmaking anzusiedeln. Maßgebliche Studien in dieser Domäne zeigen unter anderem, dass die Fähigkeit unerfahrener Entrepreneurs, unter Unsicherheit Feedback von Dritten sinnvoll zu verwerten, maßgeblich von den individuellen metakognitiven Fähigkeiten abhängt<sup>646</sup> – eine Idee, die im Kontext von Reflective Judgement für die Bestandteile Public Challenge und Public Utility von Relevanz sein kann.

McVea konfrontiert Entrepreneurs und Studenten der Betriebswirtschaftslehre mit ethischen Dilemmata und vergleicht Lösungswege.<sup>647</sup> Während die Studenten die Übung als Rollenspiel verstehen und versuchen, ihr Handeln anhand einer potenziellen Erwartungshaltung auszurichten, lassen sich die Entrepreneurs stärker von ihren persönlichen Werten leiten. Sie sind in der Lage, ein Dilemma als ethisch zu identifizieren, setzen es in einen Kontext aus eigenen Erfahrungen und nutzen unterschiedliche Techniken, um eine Lösung zu erarbeiten. Diese Fähigkeit bezeichnet McVea als Moral Imagination. Diese Studie kann stellvertretend für einen Bereich der Decisionmaking-Literatur angesehen werden, der, ähnlich wie Reflective Judgement, Ethik und Entrepreneurship in Verbindung bringt und auf explorative Art neue Erklärungsansätze für menschliches Verhalten generiert.

Eine noch engere Bindung zwischen Decisionmaking und Reflective Judgement schafft die Literatur zum Begriff Moral Awareness. Er beschreibt, in welchem Ausmaß und auf welche Art Entrepreneurs einer Situation ethische Relevanz zusprechen, und hat damit

---

<sup>644</sup> Vgl. Haynie et al., 2010, S. 237.

<sup>645</sup> Vgl. O'Fallon/Butterfield, 2005.

<sup>646</sup> Vgl. Haynie et al. 2010, S. 258.

<sup>647</sup> Vgl. McVea, 2009, S. 492.

erhebliche Auswirkungen darauf, ob moralische Gesichtspunkte in die Entscheidungsfindung einfließen.<sup>648</sup> Bryant zeigt, dass Moral Awareness Bedeutung für die wahrgenommene Integrität des Entrepreneurs und dessen Fähigkeit, vertrauensvolle zwischenmenschliche Beziehungen aufzubauen, hat.<sup>649</sup> Als größten Einflussfaktor identifiziert der Autor die Fähigkeit zur Selbstregulierung, womit das Können gemeint ist, sich selbst Ziele zu setzen und Gedanken sowie Handlungen so zu steuern, dass diese Ziele erreicht werden. Bryant integriert in seine Überlegungen zahlreiche Aspekte, die auch für Reflective Judgement von zentraler Bedeutung sind. Hierzu gehören Parallelen zwischen Integrität (bei Bryant) und Reputation (bei Clarke und Holt), Vertrauen in zwischenmenschliche Beziehungen und Scene Setting sowie Selbstregulierung und Autonomie. Aufgrund der Gemeinsamkeiten scheint es möglich, dass Studien zu Moral Awareness und Reflective Judgement voneinander profitieren, da erstere verstärkt geistige Leistungen berücksichtigen und letztere einen Schwerpunkt auf die Handlungen von Entrepreneurs legen. Mithilfe von Literatur zu Moral Awareness könnte somit das kognitive Verständnis von Reflective Judgement gefördert werden. Umgekehrt könnten die Ergebnisse dieser Studie dazu beitragen, die Auswirkungen von Moral Awareness messbar zu machen.

Ein zentraler Aspekt im Ethikverständnis dieser Arbeit ist, dass der Entrepreneur sich dazu entschließen kann, eine Geschäftsidee entgegen der Wertvorstellung der Gesellschaft zu verfolgen, und sich dennoch ethisch verhält. Ob es sich um ethisches Verhalten handelt, wird vornehmlich darüber definiert, wie die Entscheidung zustande gekommen ist. Der Entrepreneur wird so seiner – laut Schumpeter unfreiwilligen – Rolle als Urheber von wirtschaftlichem und sozialem Wandel gerecht.<sup>650</sup> Gleichzeitig wird er, nicht selten ebenso unfreiwillig, Regeln und Konventionen brechen. Auch auf diesem Gebiet besteht erhebliches Potenzial für zukünftige Forschung, wobei gleichzeitig auf bestehende Literatur zurückgegriffen werden kann. Hingewiesen sei an dieser Stelle besonders auf Brenkert sowie auf Zhang und Arvey.<sup>651</sup> Brenkert stellt eine direkte Verbindung zwischen Regelbruch und Schumpeter her, indem er in ersterem einen unvermeidlichen Teil der schöpferischen Zerstörung erkennt. Entrepreneurship und Regelbruch sind sich damit per Definition ähnlich, jedoch hat nicht jeder Regelbruch eine ethische Dimension. Fehlt

---

<sup>648</sup> Vgl. Bryant, 2009, S. 506.

<sup>649</sup> Vgl. ebenda.

<sup>650</sup> Vgl. Schumpeter, 1987, S. 130.

<sup>651</sup> Vgl. Brenkert, 2009; Zhang/Arvey, 2009.

diese, handelt es sich nach Brenkert um Innovation.<sup>652</sup> Ist eine ethische Dimension vorhanden, lehnt er sich argumentativ an die Tugendethik an. Richtig ist, was ein tugendhafter Entrepreneur unter der Berücksichtigung gesetzlicher Rahmenbedingungen tun würde, um einen gesellschaftlich akzeptablen Kompromiss von Moral und Innovation zu erzielen. Werden dabei moralische Regeln gebrochen, kann dies ethisch vertretbar sein.<sup>653</sup> Aufgrund der argumentativen Verwurzelung in Schumpeters Verständnis von schöpferischer Zerstörung und Innovation bildet die Studie von Brenkert eine Ausgangsbasis für weiterführende Gedanken. Interessant könnte eine Rechtfertigung des Regelbruchs nicht durch die Tugendethik, sondern im Sinne von Clarke und Holt sein. Hierbei könnte ein Fokus auf die Ergründung der Tatsache gelegt werden, dass im Entrepreneurship Ethik und Wertvorstellungen kollidieren können. Zhang und Arvey dienen insbesondere als methodisches Vorbild, da die Studie Regelbruch von Entrepreneurs quantitativ unter Verwendung eines Strukturgleichungsmodells untersucht.<sup>654</sup>

Ein wichtiges Element von Reflective Judgement ist Reputation. Die Idee, Legitimität in einem Bereich zu erzeugen, um mehr Handlungsfreiräume auf anderen Gebieten zu erlangen, zieht sich wie ein roter Faden durch die Ausführungen von Clarke und Holt sowie durch diese Arbeit.<sup>655</sup> Der Frage, wie Organisationen Legitimität erzeugen, vermehren und erhalten können und welche Rolle der Entrepreneur dabei spielt, widmen sich zahlreiche Beiträge. Erforscht werden beispielsweise Einfluss der Neuheit, Wachstumspotenziale durch Legitimität und deren Grenzen oder die Bedeutung von Zertifikaten.<sup>656</sup> Was diese Studien vereint, ist eine rein wirtschaftliche Sichtweise, die ethische Aspekte unberücksichtigt lässt. Dabei erscheint es argumentativ sehr naheliegend, die Erforschung von Reputation und Legitimität mit der Ethik zu verbinden. Die öffentliche Wahrnehmung eines Unternehmens aktiv zu gestalten, hat unweigerlich Einfluss auf den Handlungsspielraum des Managements und verschiebt die Grenzen von Richtig und Falsch. Für junge Unternehmen gilt dies umso mehr, als sie sich möglicherweise bereits am Rande dieses Kontinuums bewegen.

Eine Studie, die Legitimität und Ethik verbindet, schließt zugleich den Kreis zur eingangs diskutierten Corporate-Social-Responsibility-Literatur. Arend untersucht, wie kleine und

---

<sup>652</sup> Vgl. Brenkert, 2009, S. 448 f.

<sup>653</sup> Kapitel 2.3.1.

<sup>654</sup> Vgl. Zhang/Arvey, 2009.

<sup>655</sup> Vgl. Clarke/Holt, 2010.

<sup>656</sup> Vgl. Choi/Shepherd, 2005; vgl. Zimmerman/Zeitz, 2002; Sonpar et al., 2010; Rao, 1994.

mittlere Unternehmen Wettbewerbsvorteile durch hohe Legitimität in den Bereichen Soziales und Umwelt ziehen können.<sup>657</sup> Er kommt zu dem Ergebnis, dass der Umgang mit Corporate Social Responsibility eine wichtige Rolle dabei einnimmt sowie als Symbol dient, und verwendet die Phrase „Doing well by doing good“.<sup>658</sup> Es drängt sich wiederum die Frage auf, welche Rolle der Entrepreneur bei diesem Bestreben spielt und damit auch der Wunsch, die Forschung von der Ebene der Organisation auf die des Individuums zu überführen.

Auch eine Verschiebung des inhaltlichen Fokus der Ethikforschung weg von normativen Studien, die Sollzustände postulieren, hin zu explorativen Untersuchungen, die zunächst den Istzustand korrekt erfassen, wird begrüßt. Was zu Beginn dieser Arbeit als theoretische Überlegung geäußert wird, bestätigt sich im Rahmen der Mehrgruppenvergleiche in Kapitel 3.3.3.4.4. Ethik ist ein individuelles und persönliches Unterfangen, welches die Grenzen von Richtig und Falsch konstant in Bewegung hält. Natürlich haben auch normative Beiträge weiterhin eine Daseinsberechtigung, sind sie doch Treiber der Meinungsbildung und gleichzeitig Spiegel des gegenwärtigen Ethikverständnisses<sup>659</sup>, doch scheinen in den letzten Jahren vermehrt beschreibende und beobachtende Elemente Einzug zu halten, um die Komplexität des Forschungsgebietes zu würdigen.<sup>660</sup> West geht sogar so weit, es moralisch falsch zu nennen, als Dritter anderen Unternehmen Corporate-Governance-Richtlinien oder Grundsätze der Unternehmensführung vorschreiben zu wollen.<sup>661</sup> Er beruft sich auf den ethischen Non-Kognitivismus oder Relativismus, der besagt, dass moralische Urteile immer von Situation, Kontext und subjektiven Gefühlen abhängen.

Aus methodischer Sicht erscheint es sinnvoll, die auf verwandten Forschungsfeldern etablierten Praktiken auf die Entrepreneurshipforschung zu übertragen. Hierzu zählt die verstärkte Nutzung quantitativer Methoden inklusive Faktorenanalyse und Strukturgleichungsmodellen. Auch die Einbeziehung von Mediatoren ist in Zukunft denkbar. Zudem haben Arbeiten im Bereich Corporate Social Responsibility gezeigt, dass der Entwurf neuer Skalen und Fragebögen einen Mehrwert liefern kann.<sup>662</sup>

---

<sup>657</sup> Vgl. Arend, 2013.

<sup>658</sup> Vgl. Arend, 2013, S. 1.

<sup>659</sup> Vgl. Deppert, 2014.

<sup>660</sup> Vgl. Bendixen, 2013; Suchanek, 2015.

<sup>661</sup> Vgl. West, 2016, S. 199.

<sup>662</sup> Vgl. Aupperle et al., 1985; Turker, 2008; Lumpkin et al., 2009; Fatma et al., 2014.

Die hier niedergeschriebenen Überlegungen und Ergebnisse bieten des Weiteren zahlreiche Möglichkeiten zur inhaltlichen Vertiefung, die im Folgenden kurz erwähnt werden sollen. Themenschwerpunkte sind der Einfluss von Persönlichkeitsmerkmalen auf die Wahrnehmung ethischer Dilemmata, der Einfluss von Teamgründungen auf Reflective Judgement oder die Frage, mit welchen Verhaltensweisen die übrigen bekannten Dilemmatotypen vermieden werden können. Auch die empirische Erforschung des pragmatischen Ansatzes nach Harmeling et al. könnte zu aufschlussreichen Kontrasten und Vergleichsmöglichkeiten führen.

Entscheidende Erkenntnis der Studie ist, dass Reflective Judgement nicht für alle Entrepreneurs inhaltlich gleich zu sein scheint. In Abhängigkeit von den äußeren Umständen, Vorlieben, der Motivation, der Zufriedenheit und der Erfahrung des Individuums ändert sich die der Beitrag einzelner Konstrukte zu der empfundenen Fähigkeit, das Social Legitimacy Dilemma zu beurteilen. Dies kann als entscheidender Beitrag zum Verständnis von Reflective Judgement gewertet werden. Das Modell soll nicht als starre Vorgabe gelten, als eine Art Checkliste, die nach und nach abgearbeitet wird, um ein gewünschtes Ergebnis herbeizuführen. Im Gegenteil, infolge der Analyse scheint es variabel, kontextgebunden und individuell. Wie bei der Beantwortung der grundlegenden Frage der Ethik „Was sollte ich tun?“ muss die Antwort auf die Frage „Was bedeutet für mich Reflective Judgement?“ nicht zwangsläufig für alle Entrepreneurs identisch sein. Damit ist Reflective Judgement für sich genommen genau das, was es anderen als eine Art Leitsatz mit auf den Weg gibt: nicht nur eine pragmatische Reaktion auf eine unmittelbare Situation, sondern eine elementare Geisteshaltung, welche Entrepreneurs aus Gründen in sich tragen, die für sich genommen generalisierbar sind.

Infolge der Untersuchung konnte das Verständnis über die Beziehung von Ethik und Entrepreneurship erheblich erweitert werden. Das Strukturgleichungsmodell inklusive Mehrgruppenvergleichen zeigt Verhaltensänderungen im Umgang mit ethischen Dilemmata in Abhängigkeit von Moderatoren, die Persönlichkeit und Umfeld der Entrepreneurs miteinbeziehen. Darüber hinaus hat sich gezeigt, dass es kaum möglich ist, das ethische Verhalten anhand eines Idealtypus zu beschreiben. Vielmehr ist es nun möglich, Aussagen über die Anwendung von Reflective Judgement zu treffen, die weit über die ersten theoretischen Überlegungen hinausgehen. Anstelle normativer Aussagen hinsichtlich des gewünschten Verhaltens aller Entrepreneurs zu treffen, wird differenzierter, fundierter und messbarer argumentiert. Untersuchungen dieser Art können besser

geeignet sein, dem komplexen Verhältnis von Ethik und Entrepreneurship gerecht zu werden, als normative oder rein theoretisch fundierte Arbeiten.

## Literaturverzeichnis

**Ahmad Noor Hazlina und Ramayah T.** Does the Notion of ‘Doing Well by Doing Good’ Prevail Among Entrepreneurial Ventures in a Developing Nation [Journal]. – [s.l.]: Journal of Business Ethics, Vol. 106, No. 4, pp. 479–490, 2012.

**Ahmad Noor Hazlina, Ansari Mahfooz A. und Aafaqi Rehana** Ethical Reasoning: The Impact of Ethical Dilemma, Egoism and Belief in Just World [Journal]. – [s.l.]: Asian Academy of Management Journal, Vol. 10, No. 2, pp. 81–101, 2005.

**Aldrich Howard E. und Fiol C. Marlene** Fools Rush In? The Institutional Context of Industry Creation [Journal]. – [s.l.]: Academy of Management Review, Vol. 19, No. 4, pp. 645–670, 1994.

**Arend Richard J.** Social and Environmental Performance at SMEs: Considering Motivations, Capabilities, and Instrumentalism [Journal]. – [s.l.]: Journal of Business Ethics, October 2013, 2013.

**Armstrong J. Scott und Overton Terry S.** Estimating Nonresponse Bias in Mail Surveys [Journal]. – [s.l.]: Journal of Marketing Research, Vol. 14, pp. 396–402, 1977.

**Abländer Michael S.** Handbuch Wirtschaftsethik [Buch]. – Stuttgart: Verlag J. B. Metzler, 2011.

**Aupperle Kenneth E., Carroll Archie B. und Hatfield John D.** An Empirical Examination of the Relationship between Corporate Social Responsibility and Profitability [Journal]. – [s.l.]: The Academy of Management Journal, Vol. 28, No. 2, pp. 446–463, 1985.

**Bagozzi Richard P. und Phillips Lynn W.** Assessing Construct Validity in Organizational Research [Journal]. – [s.l.]: Administrative Science Quarterly, Vol. 36, No. 3, pp. 421–458, 1991.

**Bagozzi Richard P. und Yi Youjea** On the Evaluation of Structural Equation Models [Journal]. – [s.l.]: Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 16, No. 1, pp. 74–94, 1988.



- Baker Ted, Miner Anne S. und Eesley Dale T.** Improvising firms: bricolage, account giving and improvisational competencies in the founding process [Journal]. – [s.l.]: Research Policy, Vol. 32, No. 2, pp. 255–276, 2003.
- Bandura Albert** Selective Moral Disengagement in the Exercise of Moral Agency [Journal]. – [s.l.]: Journal of Moral Education, Vol. 32, No. 2, pp. 101–119, 2002.
- Bandura Albert** Self-efficacy – The exercise of control [Buch]. – New York: Freeman, 1998.
- Barnes Trevor J.** American pragmatism: Towards a geographical introduction [Journal]. – [s.l.]: Geoforum, Vol. 39, No. 4, pp. 1542–1554, 2007.
- Baron Reuben M. und Kenny David A.** The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations [Journal]. – [s.l.]: Journal of Personality and Social Psychology, Vol. 51, No. 6, pp. 1173–1182, 1986.
- Baron Robert A., Zhao Hao und Miao Qing** Personal Motives, Moral Disengagement, and Unethical Decisions by Entrepreneurs: Cognitive Mechanisms on the “Slippery Slope” [Journal]. – [s.l.]: Journal of Business Ethics, February 2014, 2014.
- Bartlett M.** Test of significance in factor analysis [Journal]. – [s.l.]: British Journal of Psychology, Vol. 3, No. 2, pp. 77–85, 1950.
- Baumol William J.** Entrepreneurship: Productive, Unproductive, and Destructive [Journal]. – [s.l.]: Journal of Political Economy, Vol. 98, No. 5, pp. 893–921, 1990.
- Bendixen Peter** Ethik und Wirtschaft: Über die moralische Natur des Menschen [Buch]. – Wiesbaden: Springer Fachmedien, 2013.
- Bentham Jeremy** An Introduction to the Principles of Morals and Legislation [Buch]. – Kitchener: Batoche Books, 1781/2000.
- Bhide A. und Stevenson Howard H.** Why Be Honest If Honesty Doesn't Pay? [Journal]. – [s.l.]: Harvard Business Review, No. 68, pp. 99–104, 1990.
- Bilsky Wolfgang** Werte [Buchabschnitt] // Handbuch der allgemeinen Psychologie – Motivation und Emotion / Buchverf. Brandstätter Veronika und Otto Jürgen H. – Göttingen: Hogrefe Verlag, 2009.
- Bloom Harold** Kabbalah and Criticism [Buch]. – New York: Seabury, 1975.

- Bogner Alexander, Littig Beate und Menz Wolfgang** Interviews mit Experten – eine praxisorientierte Einführung [Buch]. – Wiesbaden: Springer Fachmedien, 2014.
- Braukmann Ulrich, Bijedic Tanja und Schneider Daniel** Unternehmerische Persönlichkeit – eine theoretische Rekonstruktion und nominaldefinitorische Konturierung [Bericht]. – Wuppertal: Schumpeter Discussion Papers – Schumpeter School of Business and Economics, 2008.
- Brenkert George G.** Innovation, rule breaking and the ethics of entrepreneurship [Journal]. – [s.l.]: Journal of Business Venturing, Vol. 24, No. 5, pp. 448–464, 2009.
- Brettel Malte, Jaugey Cyril und Rost Cornelius** Business Angels – der informelle Beteiligungskapitalmarkt in Deutschland [Buch]. – Wiesbaden: Verlag Dr. Th. Gabler, 2000.
- Brosius Felix** SPSS 21 [Buch]. – Frechen: mitp Professional, 2013.
- Browne Michael W. und Cudeck Robert** Alternative ways of assessing model fit [Journal]. – [s.l.]: Sociological Methods & Research, Vol. 21, No. 2, pp. 230–258, 1993.
- Bryant Fred B., Yarnold Paul R. und Michelson Edward A.** Using Confirmatory Factor Analysis (CFA) in Emergency Medicine Research [Journal]. – [s.l.]: Academic Emergency Medicine, Vol. 6, No. 1, pp. 54–66, 1999.
- Bryant Peter** Self-regulation and moral awareness among entrepreneurs [Journal]. – [s.l.]: Journal of Business Venturing, Vol. 24, No. 5, pp. 505–518, 2009.
- Bucar Branko, Glas Miroslav und Hisrich Robert D.** Ethics and Entrepreneurs: An International Comparative Study [Journal]. – Cleveland: Journal of Business Venturing, Vol. 18, No. 2, pp. 261–281, 2003.
- Buchholz Rogene A. und Rosenthal Sandra B.** The Spirit of Entrepreneurship and the Qualities of Moral Decision Making: Toward A Unifying Framework [Journal]. – [s.l.]: Journal of Business Ethics, Vol. 60, No. 3, pp. 307–315, 2005.
- Burton Brian K., Farh Jiing-Lih Larry und Hegarty W. Harvey** A Cross-Cultural Comparison of Corporate Social Responsibility Orientation: Hong Kong vs. United States Students [Journal]. – [s.l.]: Teaching Business Ethics, Vol. 4, No. 2, pp. 151–167, 2000.
- Cain A. J.** Taxonomy [Online] // Encyclopedia Britannica. – 2014. – 15. August 2014. – <http://www.britannica.com/EBchecked/topic/584695/taxonomy>.

- Campbell D. und D. Fiske** Convergent and discriminant validation by the multitrait-multimethod matrix [Journal]. – [s.l.]: Psychological Bulletin, Vol. 56, No. 2, pp. 81–105, 1959.
- Casson Mark** The Entrepreneur – An Economic Theory, Second Edition [Buch]. – Glos: Edward Elgar Publishing, 2003.
- Chau Patrick Y. K.** Reexamining a Model for Evaluating Information Center Success Using a Structural Equation Modeling Approach [Journal]. – [s.l.]: Decision Sciences, Vol. 28, No. 2, pp. 309–334, 1997.
- Choi Young Rok und Shepherd Dean A.** Stakeholder Perceptions of Age and Other Dimensions of Newness [Journal]. – [s.l.]: Journal of Management, Vol. 31, No. 4, pp. 573–596, 2005.
- Churchill Gilbert A. Jr.** A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs [Journal]. – [s.l.]: Journal of Marketing Research, Vol. 16, No. 1, pp. 64–73, 1979.
- Clarke Jean und Holt Robin** Reflective Judgement: Understanding Entrepreneurship as Ethical Practice [Journal]. – [s.l.]: Journal of Business Ethics, Vol. 94, No. 3, pp. 317–331, 2010.
- Comrey Andrew L.** First Course in Factor Analysis [Buch]. – London: Academic Press Inc, 1973.
- Coniglio Marcelo Esteban und Peron Newton Marques** A Paraconsistentist Approach to Chisholm's Paradox [Journal]. – [s.l.]: Principia, Vol. 13, No. 3, pp. 299–326, 2009.
- Cornelissen Joep P. und Clarke Jean** Imagining and Rationalizing Opportunities: Inductive Reasoning and the Creation and Justification of New Ventures [Journal]. – [s.l.]: Academy of Management Review, Vol. 35, No. 4, pp. 539–557, 2010.
- Cortina Jose M.** What Is Coefficient Alpha? An Examination of Theory and Applications [Journal]. – [s.l.]: Journal of Applied Psychology, Vol. 78, No. 1, pp. 98–104, 1993.
- Costello Anna B. und Osborne Jason W.** Best Practices in Exploratory Factor Analysis: Four Recommendations for Getting the Most From Your Analysis [Journal]. – [s.l.]: Practical Assessment, Research & Evaluation, Vol 10, No. 7, available online: <http://pareonline.net/pdf/v10n7.pdf>, 2005.

**Courrent Jean-Marie und Gundolf Katherine** Proximity and Micro-Enterprise Manager's Ethics: A French Empirical Study of Responsible Business Attitudes [Journal]. – [s.l.]: Journal of Business Ethics, Vol. 88, No. 4, pp. 749–762, 2009.

**Covin Jeffrey G. und Wales William J.** The Measurement of Entrepreneurial Orientation [Journal]. – [s.l.]: Entrepreneurship Theory and Practice, Vol. 36, No. 4, pp. 677–702, 2012.

**Creuznacher Isabel C.** Persönlichkeitsentfaltung zu unternehmerischen Kompetenzen in Schule und Universität – eine bildungsökonomische Antwort auf theoretische Zielvorstellungen von Schumpeter [Artikel] // Publikationen des Marburger Förderzentrums für Existenzgründer aus der Universität. – 2008. – Band 13/ 2008.

**Cronbach Lee** Coefficient alpha and internal structure of tests [Journal]. – [s.l.]: Psychometrika, Vol. 16, No. 3, pp. 297–334, 1951.

**Deppert Wolfgang** Individualistische Wirtschaftsethik (IWE) – Anwendung der individualistischen Ethik auf dem Gebiet der Wirtschaft [Buch]. – Wiesbaden: Springer Fachmedien, 2014.

**DeVellis Robert F.** Scale Development – Theory and Applications [Buch]. – Newbury Park: Sage Publications, 1991.

**Dewey John** Wie wir denken – eine Untersuchung über die Beziehung des reflektiven Denkens zum Prozeß der Erziehung [Buch]. – Zürich: Morgarten Verlag, Conzett & Huber, 1910/1951.

**Di Domenico Maria Laura, Haugh Helen und Tracey Paul** Social Bricolage: Theorizing Social Value Creation in Social Enterprises [Journal]. – [s.l.]: Entrepreneurship Theory and Practice, Vol. 34, No. 4, pp. 681–703, 2010.

**Diekmann Andreas** Empirische Sozialforschung – Grundlagen, Methoden, Anwendungen; 5. Auflage [Buch]. – Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag, 2011.

**Dovi Suzanne Lynn** Sophie's Choice: Letting Chance Decide [Journal]. – [s.l.]: Philosophy and Literature, Vol. 30, No. 1, pp 174–189, 2006.

**Dowling Michael und Drumm Hans Jügen** Gründungsmanagement – vom erfolgreichen Unternehmensstart zu dauerhaftem Wachstum [Buch]. – Berlin: Springer Verlag, 2002.

- Dreesbach Suska** Unterschiede in der Persönlichkeit und in den Zielen von Social und Business Entrepreneurs [Buch]. – München: [s.n.], 2010.
- Drucker Peter F.** Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles; 2. Auflage [Buch]. – Oxford u. a.: [s.n.], 2004.
- Durbin Paul T.** Introducing Philosophy Pragmatist Style: An Essay [Journal]. – [s.l.]: University of Delaware, 2007.
- Dyer Jeffrey H., Gregersen Hal B. und Christensen Clayton** Entrepreneur behaviors, opportunity recognition, and the origins of innovative ventures [Journal]. – [s.l.]: Strategic Entrepreneurship Journal, Vol. 2, No. 3, pp. 317–338, 2008.
- Eisenbeiß Silke Astrid und Brodbeck Felix** Ethical and Unethical Leadership: A Cross-Cultural and Cross-Sectoral Analysis [Journal]. – [s.l.]: Journal of Business Ethics, Vol. 122, No. 2, pp. 343–359, 2014.
- Estay Christophe, Durrieu Facois und Akhter Manzooom** Entrepreneurship: From motivation to start-up [Journal]. – [s.l.]: Journal of International Entrepreneurship, Vol. 11, No. 3, pp. 243–267, 2013.
- Fallgatter Michael J.** Theorie des Entrepreneurship – Perspektiven zur Erforschung der Entstehung und Entwicklung junger Unternehmungen [Buch]. – [s.l.]: Deutscher Universitäts-Verlag, 2002.
- Fallgatter Michael** Junge Unternehmen – Charakteristika, Potentiale, Dynamik [Buch]. – Stuttgart: Kohlhammer, 2007.
- Fatma Mobin, Rahman Zillur und Khan Imran** Multi-Item Stakeholder Based Scale to Measure CSR in the Banking Industry [Journal]. – [s.l.]: International Strategic Management Review, Vol. 2, No. 1, pp. 9–20, 2014.
- Filion L. J.** Defining the Entrepreneur [Buchabschnitt] // World Encyclopedia of Entrepreneurship / Buchverf. Dana L.-P. – Cheltenham: Edward Elgar, 2011.
- Fisher Greg** Effectuation, Causation, and Bricolage: A Behavioral Comparison of Emerging Theories in Entrepreneurship Research [Journal]. – [s.l.]: Entrepreneurship, Theory and Practice, Vol. 36, No. 5, pp. 1019–1051, 2012.
- Fisscher Olaf [et al.]** Stretching the Frontiers: Exploring the Relationship Between Entrepreneurship and Ethics [Journal]. – [s.l.]: Journal of Business Ethics, Vol. 60, No. 3, pp. 207–209, 2005.

- Flynn Gabriel** The Virtuous Manager: A Vision for Leadership in Business [Journal]. – [s.l.]: Journal of Business Ethics, Vol. 78, No. 3, pp. 359–372, 2008.
- Foot Philippa** Moral Realism and Moral Dilemma [Journal]. – [s.l.]: Journal of Philosophy, Vol. 80, No. 7, pp. 379–398, 1983.
- Freeman John, Carroll Glenn R. und Hannan Michael T.** The Liability of Newness: Age Dependence in Organizational Death Rates [Journal]. – [s.l.]: American Sociological Review, Vol. 48, No. 5, pp. 692–710, 1983.
- Freeman R. Edward** Response: Divergent Stakeholder Theory [Journal]. – [s.l.]: The Academy of Management Review, Vol. 24, No. 2, pp. 233–236, 1999.
- Frey Dieter und Schmalzried Lisa** Philosophie der Führung – gute Führung lernen von Kant, Aristoteles, Popper & Co [Buch]. – Berlin: Springer, 2013.
- Frisch Colina und Huppenbauer Markus** New Insights into Ethical Leadership: A Qualitative Investigation of the Experiences of Executive Ethical Leaders [Journal]. – [s.l.]: Journal of Business Ethics, Vol. 123, No. 1, pp. 23–43, 2014.
- Fritzsche David J. und Becker Helmut** Linking Management Behavior to Ethical Philosophy – An Empirical Investigation [Journal]. – [s.l.]: Academy of Management Journal, Vol. 27, No. 1, pp. 166–175, 1984.
- Fueglistaller Urs, Müller Christoph und Volery Thiery** Entrepreneurship – Modelle, Umsetzung, Perspektiven [Buch]. – Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler/GWV Fachverlage GmbH, 2012.
- Gaonkar Dilip Parmeshwar** Introduction: Contingency and Probability [Buchabschnitt] // A Companion to Rhetoric and Rhetorical Criticism / Buchverf. Jost Walter und Olsted Wendy. – Malden: Blackwell Publishing, 2004.
- Gaskin James** [Online] // Gaskination's StatWiki. – Brigham Young University. – 08. 03. 2016. – <http://statwiki.kolobkreations.com/>.
- Ginsberg A. und Venkatraman N.** Contingency Perspectives of Organizational Strategy: A Critical Review of the Empirical Research [Journal]. – [s.l.]: Academy of Management Review, Vol. 10, No. 4, pp. 421–434, 1985.
- Glaser Berney G. und Strauss Anselm L.** Grounded Theory – Strategien qualitativer Forschung; 2. korrigierte Auflage [Buch]. – Bern: Verlag Hans Huber, 1998.

**Grüner Herbert** Entrepreneurial Learning – Ist eine Ausbildung zum Unternehmertum möglich? [Artikel] // Zeitschrift für Berufs- und Wirtschaftspädagogik. – 1993. – Heft 5.

**Guyer Paul** Kant's ambitions in the third Critique [Buchabschnitt] // The Cambridge Companion to Kant and Modern Philosophy. – Cambridge: Cambridge University Press, 2006.

**Hähnel Stefan und Kopp Martina** Evolution vorteilhafter Handlungsmuster – eine institutionenökonomische Perspektive [Buchabschnitt] // Werte und Normen im beruflichen Alltag – Bedingungen für ihre Entstehung und Durchsetzung / Buchverf. Klein Rebekka A. und Görder Björn. – Berlin: LIT Verlag Dr. W. Hopf, 2011.

**Hair J. [et al.]** Multivariate data analysis. 7th ed. [Buch]. – Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hill, 2010.

**Hannafey Francis T.** Entrepreneurship and Ethics: A Literature Review [Journal]. – [s.l.]: Journal of Business Ethics, Vol. 46, No. 2, pp. 99–110, 2003.

**Harmeling Susan S.** Contingency as an entrepreneurial resource: How private obsession fulfills public need [Journal]. – [s.l.]: Journal of Business Venturing, Vol. 26, No. 3, pp. 293–305, 2011.

**Harmeling Susan S. und Sarasvathy Saras D.** When Contingency Is a Resource: Educating Entrepreneurs in the Balkans, the Bronx and Beyond [Journal]. – [s.l.]: Entrepreneurship Theory and Practice, Vol. 37, No. 4, pp. 713–744, 2013.

**Harmeling Susan S., Sarasvathy Saras D. und Freeman R. Edward** Related Debates in Ethics and Entrepreneurship: Values, Opportunities and Contingency [Journal]. – [s.l.]: Journal of Business Ethics, Vol. 84, No. 3, pp. 341–365, 2009.

**Harris Jared D., Sapienza Harry J. und Bowie Norman** Ethics and Entrepreneurship [Journal]. – [s.l.]: Journal of Business Venturing, Vol. 24, No. 5, pp. 407–418, 2009.

**Hartmann Edwin** Organizational Ethics and the Good Life [Buch]. – New York: Oxford University Press, 1996.

**Hayes Andrew F.** PROCESS: A versatile computational tool for observed variable mediation, moderation, and conditional process modeling [Bericht]. – [s.l.]: <http://www.afhayes.com/public/process2012.pdf>, 2012.

**Haynie J. Michael, Shepherd Dean A. und Patzelt Holger** Cognitive Adaptability and an Entrepreneurial Task: The Role of Metacognitive Ability and Feedback

[Journal]. – [s.l.]: Entrepreneurship Theory and Practice, Vol. 36, No. 2, pp. 237–265, 2010.

**Henson Robin K. und Roberts J. Kyle** Use of Exploratory Factor Analysis in Published Research [Journal]. – [s.l.]: Educational and Psychological Measurement, Vol. 66, No. 3, pp. 393–416, 2006.

**Herrmann A., C. Homburg und Klarmann M.** Varianz- und kovarianzbasierte Strukturgleichungsmodelle – ein Leitfaden zu deren Spezifikation, Schätzung und Beurteilung [Journal]. – [s.l.]: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Vol. 58, No. 1, pp. 34–66, 2006.

**Herrmanns Harry** Narratives Interview [Buchabschnitt] // Handbuch qualitative Sozialforschung, 2. Auflage / Buchverf. Flick Uwe [et al.]. – München: PVU, 1995.

**Hicks Stephen R. C.** What Business Ethics Can Learn from Entrepreneurship [Journal]. – [s.l.]: The Journal of Private Enterprise, Vol. 24, No. 2, pp. 49–57, 2009.

**Hinz Thomas und Ziegler Rolf** Gründungsmotive und Unternehmenserfolg [Journal]. – [s.l.]: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, Vol. 32, pp. 423–433, 1999.

**Hisrich Robert D., Peters Michael P. und Shepherd Dean A.** Entrepreneurship – Ninth Edition [Buch]. – New York: McGraw-Hill, 2013.

**Hogarty Kristine Y. [et al.]** The Quality of Factor Solutions in Exploratory Factor Analysis: The Influence Of Sample Size, Communalities, and Overdetermination [Journal]. – [s.l.]: Educational and Psychological Measurement, Vol. 65, No. 2, pp. 202–226, 2005.

**Hookway Christopher** The Pragmatic Maxim – Essays on Peirce & Pragmatism [Buch]. – Oxford: Oxford University Press, 2012.

**Hughes Mathew und Morgan Robert** Deconstructing the Relationship Between Entrepreneurial Orientation and Business Performance at the Embryonic Stage of Firm Growth [Journal]. – [s.l.]: Industrial Marketing Management, Vol. 36, No. 5, pp. 651–661, 2007.

**Hunt Shelby D. und Vitell Scott J.** The general Theory of Marketing Ethics: A Revision and Three Questions [Journal]. – [s.l.]: Journal of Macromarketing, Vol. 26, No. 2, pp. 1–11, 2006.



- Imhof Esther und Strub Jean-Daniel** Grundkurs Ethik – Grundbegriffe philosophischer und theologischer Ethik [Buch]. – Stuttgart: W. Kohlhammer, 2008.
- Jamali Dima, Zanhour Mona und Keshishian Tamar** Peculiar Strengths and Relational Attributes of SMEs in the Context of CSR [Journal]. – [s.l.]: Journal of Buisness Ethics, Vol. 87, No. 3, pp. 355–377, 2009.
- James William** Philosophical Conceptions and Practical Results [Journal]. – [s.l.]: University of California – University Chronicle, Vol. 1, No. 4 , 1898.
- Kant Immanuel** Grundlegung zur Metaphysik der Sitten [Buch]. – Lausanne: Bibliotheque Cantonale et Universitaire de Lausanne, 1786/1961.
- Kant Immanuel** Kritik der Urteilskraft [Buch]. – Hamburg: Felix Meiner Verlag, 1790/2006.
- Kassarjian Harold H.** Content Analysis in Consumer Research [Journal]. – [s.l.]: Journal of Consumer Research, Vol. 4, No. 1, pp. 8–18, 1977.
- Kenny David A.** Measuring Model Fit [Online]. – 15.03.2016. – <http://davidakenny.net/cm/fit.htm>.
- KFW Economic Research** Gründerinnen holen auf – Selbstständigkeit als Weg in die Erwerbstätigkeit [Bericht]. – 2014.
- King Patricia M. und Kitchener Karen Strohm** The Reflective Judgement Model: Twenty Years of Research on Epistemic Cognition [Buchabschnitt] // Personal Epistemology: The Psychology of Beliefs About Knowledge and Knowing / Buchverf. Hofer Barbara K. und Pintrich Paul R. – New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 2009.
- Kitchener Karen S.** Intuition, Critical Evaluation and Ethical Principles: The Foundation for Ethical Decisions in Counseling Psychology [Journal]. – [s.l.]: The Counseling Psychologist, Vol. 12, No. 3, pp. 43–55, 1987.
- Klandt Heinz** Aktivität und Erfolg des Unternehmensgründers: eine empirische Analyse unter Einbeziehung des mikrosozialen Umfeldes [Buch]. – Bergisch Gladbach: [s.n.], 1984.
- Kline Rex B.** Principles and Practice of Structural Equation Modeling: Fourth Edition [Buch]. – New York: The Guilford Press, 2016.

- Krishnakumar Sukumarakurup und Rymph Doug** Uncomfortable Ethical Decisions: The Role of Negative Emotions and Emotional Intelligence in Ethical Decision-Making [Journal]. – [s.l.]: Journal of Managerial Issues, Vol. XXIV, No. 3, pp. 321–344, 2012.
- Kuhn Steven** Prisoner's Dilemma [Online] // Stanford Encyclopedia of Philosophy. – 2009. – 30. Mai 2014. – <http://plato.stanford.edu/entries/prisoner-dilemma/#Bib>.
- Kupperman Joel J.** Virtue in Virtue Ethics [Journal]. – [s.l.]: The Journal of Ethics, Vol. 13, No. 2/3 Virtue Ethics and Moral Psychology: The Situationism Debate (2009), pp. 243–255, 2009.
- Langley Ann** Strategy for Theorizing from Process Data [Journal]. – [s.l.]: Academy of Management Review, Vol. 24, No. 4, pp. 691–710, 1999.
- Levene Howard** Robust tests for equality of variances [Journal]. – [s.l.]: Contributions to probability and statistics: Essays in honor of Harold Hotelling 2; pp. 278–292, 1960.
- Linán Francisco, Rodríguez-Cohard Juan Carlos und Rueda-Cantuche José M.** Factors affecting entrepreneurial intention levels: a role for education [Journal]. – [s.l.]: International Entrepreneurship and Management Journal, Vol. 7, No. 2, pp. 195–218, 2011.
- Little Todd D. [et al.]** Structural Equation Modeling of Mediation and Moderation With Contextual Factors [Buchabschnitt] // Modeling Contextual Effects in Longitudinal Studies / Buchverf. Little Todd D., Card Noel A. und Bovaird James A. – Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 2007.
- Liu Xin und Chen Yishan** Information Ethics: A Cross-Cultural Study of Ethical Decision-Making Between American and Chinese Business Students [Journal]. – [s.l.]: Proceedings of Academy of Information and Management Services, Vol. 16, No. 1, pp. 51–60, 2012.
- Lounsbury Michael und Glynn Mary Ann** Cultural Entrepreneurship: Stories, Legitimacy, and the Acquisition of Resources [Journal]. – [s.l.]: Strategic Management Journal, Vol. 22, No. 6–7, pp. 545–564, 2001.
- Love Patrick G. und Guthrie Victoria L.** Understanding and Applying Cognitive Development Theory: New Direction for Student Services, Number 88 [Buch]. – San Francisco: Jossey-Bass, 1999. – 0-7879-4870-5.

- Lumpkin G. T., Cogliser Claudia C. und Schneider Dawn R.** Understanding and Measuring Autonomy: An Entrepreneurial Orientation Perspective [Journal]. – [s.l.]: Entrepreneurship Theory and Practice, Vol. 33, No. 1, pp. 47–69, 2009.
- Lurie Yotam und Albin Robert** Moral Dilemmas in Business Ethics: From Decision Procedures to Edifying Perspectives [Journal]. – [s.l.]: Journal of Business Ethics, Vol. 71, No. 2, pp. 195–207, 2007.
- MacCallum Robert C., Browne Michael W. und Sugarawa Hazuki M.** Power Analysis and Determination of Sample Size for Covariance Structure Modeling [Journal]. – [s.l.]: Psychological Methods, Vol. 1, No. 2, pp. 130–149, 1996.
- Mackie John L.** Inventing Right and Wrong [Buch]. – London: Penguin Books, 1977/1990.
- Mayring Philipp** Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken – 11., aktualisierte und überarbeitete Auflage [Buch]. – Weinheim: Beltz Verlag, 2010.
- McClelland David C.** Need for achievement and entrepreneurship: A Longitudinal Study [Journal]. – [s.l.]: Journal of Personality and Social Psychology, Vol. 1 (4), pp. 389–392, 1965.
- McClelland David C.** The Achieving Society [Buch]. – Princeton: D. Van Nostrand, 1961.
- McConnell Terrance** Moral Dilemmas [Online] // Stanford Encyclopedia of Philosophy. – 2014. – 20. Mai 2014. – <http://plato.stanford.edu/entries/moral-dilemmas/>.
- McDonald Heath und Adam Stewart** A comparison of online and postal data collection methods in marketing research [Journal]. – [s.l.]: Market Intelligence & Planning, Vol. 21, No. 2, pp. 85–95, 2003.
- McVea John F.** A field study of entrepreneurial decision-making and moral imagination [Journal]. – [s.l.]: Journal of Business Venturing, Vol. 24, No. 5, pp. 491–504, 2009.
- Mele Domenec** The Practice of Networking: An Ethical Approach [Journal]. – [s.l.]: Journal of Business Ethics, Vol. 90, No. 4 Supplement, pp. 487–503, 2009.
- Mellema Gregory F.** Moral Ideals and Virtue Ethics [Journal]. – [s.l.]: The Journal of Ethics, Vol. 14, No. 2, pp. 173–180, 2010.

**Meuser Michael und Nagel Ulrike** ExpertInneninterviews – vielfach erprobt, wenig bedacht: ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion [Buchabschnitt] // *Qualitative empirische Sozialforschung: Konzepte, Methoden, Analysen* / Buchverf. Garz Detlef und Kraimer Klaus. – Opladen: Westdt. Verlag, 1991.

**Mill John Stuart** Utilitarianism [Online] // *Early Modern Texts*. – 1861/2008. – 22. April 2014. – <http://www.earlymoderntexts.com/pdfs/mill1863.pdf>.

**Miller Alexander** *An Introduction to Contemporary Metaethics* [Buch]. – Cambridge: Polity Press in association with Blackwell Publishing Ltd, 2003.

**Morris Michael H. [et al.]** The Ethical Context of Entrepreneurship: Proposing and Testing a Developmental Framework [Journal]. – [s.l.]: *Journal of Business Ethics*, Vol. 40, No. 4, pp. 331–361, 2002.

**Mudrack Peter E. und Mason E. Sharon** Dilemmas, Conspiracies, and Sophie's Choice: Vignette Themes and Ethical Judgments [Journal]. – [s.l.]: *Journal of Business Ethics*, Vol. 118, No. 3, pp. 639–653, 2013.

**Müller Günter F.** *Existenzgründung und unternehmerisches Handeln – Forschung und Förderung (Psychologie Band 31)* [Buch]. – Landau: Verlag Empirische Pädagogik, 2000.

**Nagel Thomas** *Mortal Questions* [Buch]. – Cambridge: Cambridge University Press, 1980.

**Nagy Brian G. [et al.]** The Influence of Entrepreneurs' Credentials and Impression Management Behaviors on Perceptions of New Venture Legitimacy [Journal]. – [s.l.]: *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 36, No. 5, pp. 941–965, 2012.

**Newby Rick, Watson John und Woodliff David** SME survey methodology: Response rates, data quality, and cost effectiveness [Journal]. – [s.l.]: *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 28, No. 2, pp. 163–172, 2003.

**Noetzel Thomas** *Politische Theorien des Pragmatismus: John Dewey* [Buchabschnitt] // *Politische Theorien der Gegenwart Band I* / Buchverf. Brodocz A. und Schaal G.S. – Stuttgart: UTB, 2009.

**Nulty Duncan D.** The adequacy of response rates to online and paper surveys: what can be done [Journal]. – [s.l.]: *Assessment & Evaluation in Higher Education*, Vol. 33, No. 3, pp. 301–314, 2008.

- Nussbaum Martha C.** Virtue Ethics: A Misleading Category? [Journal]. – [s.l.]: The Journal of Ethics, Vol. 3, No. 3, pp. 163–201, 1999.
- O’Fallon Michael J. und Butterfield Kenneth D.** A Review of The Empirical Ethical Decision-Making Literature: 1996–2003 [Journal]. – [s.l.]: Journal of Business Ethics, Vol. 59, No. 4, pp. 375–413, 2005.
- O’Riordan Linda und Fairbrass Jenny** Managing CSR Stakeholder Engagement: A New Conceptual Framework [Journal]. – [s.l.]: Journal of Business Ethics, October 2013, pp. 121–145, 2013.
- Payne Dinah und Joyner Brenda E.** Successful U.S. Entrepreneurs: Identifying Ethical Decision-Making and Social Responsibility Behaviors [Journal]. – [s.l.]: Journal of Business Ethics, Vol. 65, No. 3, pp. 203–217, 2006.
- Peirce Charles Sanders** How to Make Our Ideas Clear [Journal]. – [s.l.]: Popular Science Monthly 12, January 1878, pp. 286–302, 1878.
- Peirce Charles Sanders** The Fixation of Belief [Journal]. – [s.l.]: Popular Science Monthly 12, November 1877, pp. 1–15, 1877.
- Pellegrini Massimiliano M. und Ciappei Cristiano** Ethical Judgment and Radical Business Changes: The Role of Entrepreneurial Perspicacity [Journal]. – [s.l.]: Journal of Business Ethics, December 2013, 2013.
- Pett Majorie A., Lackey Nancy R. und Sullivan John J.** Making Sense of Factor Analysis: The Use of Factor Analysis for Instrument Development in Health Care Research [Buch]. – Thousand Oaks: Sage Publications Inc, 2003.
- Pieper Annemarie** Einführung in die Ethik – 6. Auflage [Buch]. – Stuttgart: UTB, 2007.
- Pinchot Gifford** Intrapreneuring: Why You Don’t Have to Leave the Corporation to Become an Entrepreneur – 2. Auflage [Buch]. – San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 1985.
- Plaum Ernst** Psychologie der Werte – antiquiert oder aktuell? – Beiträge zur Entwicklung einer objektiven Hierarchie der Zielvorstellungen und Sinnbezüge [Buch]. – München: Minerva-Publ., 1986.
- Podsakoff Philip M. und Organ Dennis W.** Self-reports in organizational research: Problems and prospects [Journal]. – [s.l.]: Journal of Management, Vol. 12, No. 4, pp. 531–544, 1986.

- Polkinghorn Donald E.** Narrative Knowing and the Human Sciences [Buch]. – New York: State University of New York Press, 1988.
- Preacher Kristopher J. und Hayes Andrew F.** Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models [Journal]. – [s.l.]: Behavior Research Methods, Vol. 40, No. 3, pp. 879–891, 2008.
- Rachels James** The Elements of Moral Philosophy – 4th Edition [Buch]. – Boston: Mcgraw-Hill College, 2002.
- Rand Ayn** The Virtue of Selfishness [Buch]. – New York: Penguin Books USA, 1964.
- Rao Hayagreeva** The Social Construction of Reputation: Certification Contests, Legitimation, and the Survival of Organizations in the American Automobile Industry: 1895–1912 [Journal]. – [s.l.]: Strategic Management Journal, Vol. 15, Special Issue: Competitive Organizational, pp. 29–44, 1994.
- Rapoport Anatol und Chammah Albert M.** Prisoner’s Dilemma [Buch]. – University of Michigan: Ann Arbor Paperback, 1970.
- Rauch A. und Frese M.** Let’s put the person back into entrepreneurship research: A meta-analysis on the relationship between business owners’ personality traits, business creation, and success [Journal]. – [s.l.]: European Journal of Work and Organizational Psychology, Vol. 16, No. 4, pp. 353–385, 2007.
- Resick Christian J. [et al.]** What Ethical Leadership Means to Me: Asian, American, and European Perspectives [Journal]. – [s.l.]: Journal of Business Ethics, Vol. 101, No. 3, pp. 435–457, 2011.
- Ripsas Sven** Entrepreneurship als ökonomischer Prozess: Perspektiven zur Förderung unternehmerischen Handelns [Buch]. – Wiesbaden: Gabler Verlag, Deutscher Universitäts-Verlag, 1997.
- Robinson David A. [et al.]** How Entrepreneurs Deal with Ethical Challenges – An Application of the Business Ethics Synergy Star Technique [Journal]. – [s.l.]: Journal of Business Ethics, Vol. 71, No. 4, pp. 411–423, 2007.
- Robinson David A.** Ethics & Ethical Dilemmas – Introducing The Business Ethics Synergy Star [Bericht]. – Brisbane: Brisbane Graduate School of Business, 2003.
- Rorty Richard** Kontingenz, Ironie und Solidarität [Buch]. – Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag, 1989.

- Sapnas K. und Zeller R.** Minimizing sample size when using exploratory factor analysis for measurement [Journal]. – [s.l.]: Journal of Nursing Measurement, Vol. 10, No. 2, pp. 135–153, 2002.
- Sarasvathy Saras D.** Causation And effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency [Journal]. – [s.l.]: Academy of Management Review, Vol. 26, No. 2, pp. 243–263, 2001.
- Schindler Robert M.** The Real Lesson of New Coke [Journal]. – [s.l.]: Marketing Research, Vol. 4, No. 4, pp. 22–27, 1992.
- Schirmer Dominique** Empirische Methoden der Sozialforschung – Grundlagen und Techniken [Buch]. – Paderborn: Wilhelm Fink, 2009.
- Schlaegel Christopher und Koenig Michael** Determinants of Entrepreneurial Intent: A Meta-Analytic Test and Integration of Competing Models [Journal]. – [s.l.]: Entrepreneurship Theory & Practice, Vol. 38, No. 2, pp. 291–332, 2013.
- Schönecker Dieter und Wood Allen W.** Kants „Grundlegung zur Metaphysik der Sitten“ - ein einführender Kommentar, 4. Auflage [Buch]. – Paderborn: Verlag Ferdinand Schöningh, 2011.
- Schriesheim Chester A. und Eisenbach Regina J.** An Exploratory and Confirmatory Factor-Analytic Investigation of Item Wording Effects on the Obtained Factor Structures of Survey Questionnaire Measures [Journal]. – [s.l.]: Journal of Management, Vol. 21, No. 6, pp. 1177–1193, 1995.
- Schumacker Randall E. und Lomax Richard G.** A Beginner’s Guide to Structural Equation Modeling: Fourth Edition [Buch]. – New York: Routledge, 2015.
- Schumpeter J. A.** Kapitalismus, Sozialismus und Demokratie – Achte Auflage [Buch]. – Tübingen: UTB, 2005.
- Schumpeter J. A.** Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung – eine Untersuchung über Unternehmergewinne, Kapital, Kredit, Zins und den Konjunkturzyklus; siebente Auflage [Buch]. – Berlin: Duncker & Humblot, 1987.
- Seifert Mario** Pragmatismus und radikaler Empirismus: William James und die Suche nach einem neuen Weg des Denkens. – [s.l.]: IZPP – Internationale Zeitschrift für Philosophie und Psychosomatik, 10. Ausgabe, 2014.
- Shane Scott und Eckhardt Jonathan** Opportunities and Entrepreneurship [Journal]. – [s.l.]: Journal of Management, Vol. 29, No. 3, pp. 333–349, 2003.

**Shane Scott und Vankataraman S.** The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research [Journal]. – [s.l.]: The Academy of Management Review, Vol. 25, No. 1, pp. 217–226, 2000.

**Sharma Subhash [et al.]** A simulation study to investigate the use of cutoff values for assessing model fit in covariance structure models [Journal]. – [s.l.]: Journal of Business Research, Vol. 58, No. 7, pp. 935–943, 2005.

**Singh Jitendra V., Tucker David J. und House Robert J.** Organizational Legitimacy and the Liability of Newness [Journal]. – [s.l.]: Administrative Science Quarterly, Vol. 31, No. 5, pp. 171–193, 1986.

**Sletteboe Aashild** Dilemma: a concept analysis [Journal]. – [s.l.]: Journal of Advances Nursing, Vol. 26, No. 3, pp. 449–454, 1997.

**Solymossy Emeric und Masters John K.** Ethics Through an Entrepreneurial Lens: Theory and Observation [Journal]. – [s.l.]: Journal of Business Ethics, Vol. 38, No. 3, pp. 227–241, 2002.

**Sonpar Karan, Pazzaglia Federica und Kornijenko Jurgita** The Paradox and Constraints of Legitimacy [Journal]. – [s.l.]: Journal of Business Ethics, Vol. 95, No. 1, pp. 1–21, 2010.

**Souitaris V., Zerbinati S. und Al-Laham A.** Do entrepreneurship programmes raise entrepreneurial intention of science and engineering students? The effect of learning, inspiration and resources [Journal]. – [s.l.]: Journal of Business Venturing, Vol. 22, No. 4, pp. 566–591, 2007.

**Sposito V. A., Hand M. L. und Skarpness Bradley** On the efficiency of using the sample kurtosis in selecting optimal lp estimators [Journal]. – [s.l.]: Communications in Statistics – Simulation and Computation, Vol. 12, No. 3, pp. 265–272, 1983.

**Starr Jennifer A. und MacMillan Ian C.** Resource Cooptation Via Social Contracting, Resource Acquisition Strategies for New Ventures [Journal]. – [s.l.]: Strategic Management Journal, Vol. 11, Special Issue: Corporate Entrepreneurship, pp. 79–92, 1990.

**Stinchcombe Arthur L.** Social structure and organizations [Buchabschnitt] // Handbook of organizations / Buchverf. March James G. – Chicago: Rand McNally, 1965.



- Strahan Robert und Gerbasi Kathleen Carrese** Short, homogeneous versions of the Marlow-Crowne Social Desirability Scale [Journal]. – [s.l.]: Journal of Clinical Psychology, Vol. 28, No. 2, pp. 191–193, 1972.
- Ströh Dorothee** Absorptive Capacity of SMEs – An Empirical Analysis of the Early Phases in the process of External Information Absorption of German SMEs in the Mechanical Engineering Industry [Buch]. – Hamburg: Dr. Kovac, 2014.
- Styron William** Sophie's Choice [Buch]. – New York: Random House, 1979.
- Su Weichieh [et al.]** The Signalling Effect of Corporate Social Responsibility in Emerging Economies [Journal]. – [s.l.]: Journal of Business Ethics, Vol. 134, No. 3, pp. 479–491, 2016.
- Suchanek Andreas** Ökonomische Ethik [Buch]. – Tübingen: Mohr Siebeck, 2001.
- Suchanek Andreas** Unternehmensethik – in Vertrauen investieren [Buch]. – Tübingen: Mohr Siebeck, 2015.
- Suchman Mark C.** Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches [Journal]. – [s.l.]: Academy of Management Review, Vol. 20, No. 3, pp. 571–610, 1995.
- Surie Gita und Ashley Allan** Integrating Pragmatism and Ethics in Entrepreneurial Leadership for Sustainable Value Creation [Journal]. – [s.l.]: Journal of Business Ethics, Vol. 81, No. 1, pp. 235–246, 2008.
- Swartz Norman** The concept of physical law – Second edition [Buch]. – Burnaby: Simon Fraser University, 2003.
- Tabachnik Barbara G. und Fidell Linda S.** Using Multivariate Statistics [Buch]. – Boston: Pearson Education Inc, 2007.
- Talisse Robert B. und Aikin Scott F.** The Pragmatism Reader – From Peirce Through the Present [Buch]. – Oxfordshire: Princeton University Press, 2011.
- Temme Dirk und Hildebrandt Lutz** Gruppenvergleiche bei hypothetischen Konstrukten – die Prüfung der Übereinstimmung von Messmodellen mit der Strukturgleichungsmethodik [Journal]. – [s.l.]: Humboldt-Universität zu Berlin, SFB 649 Discussion Paper 2008-042, 2008.
- Thomas Laurence** Ethical Egoism and Psychological Dispositions [Journal]. – [s.l.]: American Philosophical Quarterly, Vol. 17, No. 1, pp. 73–78, 1980.

- Thompson Bruce** Exploratory and Confirmatory Factor Analysis – Understanding Concepts and Applications [Buch]. – Washington, DC: American Psychological Association, 2004.
- Tokarski Kim O.** Ethik und Entrepreneurship – eine theoretische sowie empirische Analyse junger Unternehmen im Rahmen einer Unternehmensethikforschung [Buch]. – Wiesbaden: GWV Fachverlage, 2008.
- Trevino Linda** Ethical Decision Making in Organizations: A Person-Situation Interactionist Model [Journal]. – [s.l.]: The Academy of Management Review, Vol. 11, No. 3, pp. 601–617, 1986.
- Tucker A. W.** The Mathematics of Tucker: A Sampler [Journal]. – [s.l.]: The Two-Year College Mathematics Journal, Vol. 14, No. 3, pp. 228–232, 1983.
- Turker Duygu** Measuring Corporate Social Responsibility: A Scale Development Study [Journal]. – [s.l.]: Journal of Business Ethics, Vol. 85, No. 4, pp. 411–427, 2008.
- U.S. Energy Information Administration** Annual Energy Outlook 2014 with Projections to 2040 [Buch]. – [s.l.]: U.S. Energy Information Administration, 2014.
- van Beurden Pieter und Gössling Tobias** The Worth of Values – A Literature Review on the Relation Between Corporate Social and Financial Performance [Journal]. – [s.l.]: Journal of Business Ethics, Vol. 82, No. 2, pp. 407–424, 2008.
- van Gelderen Marco und Jansen Paul** Autonomy as a start-up motive [Journal]. – [s.l.]: Journal of Small Business and Enterprise Development, Vol. 13, No. 1, pp. 23–32, 2006.
- Volkman Christine K. und Berg Holger** Ethical Dilemmas in Entrepreneurial Decision Making [Bericht]. – [s.l.]: UNESCO Chair of Entrepreneurship and Intercultural Management, Bergische Universität Wuppertal, 2012.
- Volkman Christine K.** Entrepreneurship in higher education [Buchabschnitt] // Educating the Next Wave of Entrepreneurs – Unlocking entrepreneurial capabilities to meet the global challenges of the 21st century / Buchverf. Volkman Christine [et al.]. – Geneva: World Economic Forum, 2009.
- Volkman Christine und Tokarski Kim Oliver** Entrepreneurship – Gründung und Wachstum von jungen Unternehmen [Buch]. – Stuttgart: Lucius & Lucius, 2006.
- Vyakarnam S. [et al.]** Towards an Understanding of Ethical Behaviour in Small Firms [Journal]. – [s.l.]: Journal of Business Ethics, Vol. 16, No. 15, pp. 1625–1636, 1997.

- Weick Karl E., Sutcliffe Kathleen M. und Obstfeld David** Organizing and the Process of Sensemaking [Journal]. – [s.l.]: Organization Science, Vol. 16, No. 4, pp. 409–421, 2005.
- West Andrew** Applying Metaethical and Normative Claims of Moral Relativism to (Shareholder and Stakeholder) Models of Corporate Governance [Journal]. – [s.l.]: Journal of Business Ethics, Vol. 135, No. 2, pp. 199–215, 2016.
- Williams Bernard** Problems of the Self [Journal]. – Cambridge: Cambridge University Press, 1973.
- Williams Brett, Brown Ted und Onsman Andrys** Exploratory factor analysis: A five-step guide for novices [Journal]. – [s.l.]: Australasian Journal of Paramedicine, Vol. 8, No. 3, Article 1, 2010.
- Wood Allen W.** The supreme principle of morality [Buchabschnitt] // The Cambridge Companion to Kant and Modern Philosophy / Buchverf. Guyer Paul. – Cambridge: Cambridge University Press, 2006.
- Wu Amery D. und Zumbo Bruno D.** Understanding and Using Mediators and Moderators [Journal]. – [s.l.]: Social Indicators Research, Vol. 87, No. 3, pp. 367–392, 2007.
- Zhang Zhem und Arvey Richard D.** Rule breaking in adolescence and entrepreneurial status: An empirical investigation [Journal]. – [s.l.]: Journal of Business Venturing, Vol. 24, No. 5, pp. 436–447, 2009.
- Zimmerman Monica A. und Zeitz Gerald J.** Beyond Survival: Achieving New Venture Growth by Building Legitimacy [Journal]. – [s.l.]: Academy of Management Journal, Vol. 27, No. 3, pp. 414–431, 2002.
- Zott Christoph und Huy Quy Nguyen** How Entrepreneurs Use Symbolic Management to Acquire Resources [Journal]. – [s.l.]: Administrative Science Quarterly, Vol. 52, No. 1, pp. 70–105, 2007.

# Anhang A: Fragebogen

## Befragung zur Lösung ethischer Dilemmata bei der Unternehmensgründung

Sehr geehrte(r) Teilnehmer(in),

im Rahmen eines Forschungsprojektes des UNESCO-Lehrstuhls für Entrepreneurship und Interkulturelles Management an der Bergischen Universität Wuppertal untersuchen wir, wie Unternehmensgründer mehrdeutige Entscheidungssituationen lösen und welche ethischen Konsequenzen sich daraus ergeben.

Wir bitten Sie uns zu unterstützen, indem Sie diesen Fragebogen ausfüllen. Dies wird ca. 15 Minuten Ihrer Zeit beanspruchen.

Der Fragebogen richtet sich ausschließlich an Gründer(innen). Falls Sie selbst nicht der richtige Ansprechpartner sind, bitten wir Sie den Fragebogen an die korrekte Person weiterzuleiten. Ihre Angaben werden streng vertraulich behandelt, nicht weitergegeben und ausschließlich für anonyme, statistische Auswertungen verwendet.

Falls Sie den Fragebogen bereits auf anderem Wege bekommen und ausgefüllt haben, bedanken wir uns und bitten Sie kein zweites Mal an der Befragung teilzunehmen.

Wir bedanken uns bei Ihnen für Ihre Teilnahme

Mit freundlichen Grüßen

Yannick Loonus

### Eine Bemerkung zum Datenschutz

Dies ist eine anonyme Umfrage.

In den Umfrageantworten werden keine persönlichen Informationen über Sie gespeichert, es sei denn, in einer Frage wird explizit danach gefragt. Wenn Sie für diese Umfrage einen Zugangsschlüssel benutzt haben, so können Sie sicher sein, dass der Zugangsschlüssel nicht zusammen mit den Daten abgespeichert wurde. Er wird in einer getrennten Datenbank aufbewahrt und nur aktualisiert, um zu speichern, ob Sie diese Umfrage abgeschlossen haben oder nicht. Es gibt keinen Weg, die Zugangsschlüssel mit den Umfrageergebnissen zusammenzuführen.

0%  100%

## Befragung zur Lösung ethischer Dilemmata bei der Unternehmensgründung

### Bitte machen Sie folgende Angaben zu Ihrem Unternehmen

In welchem Jahr haben Sie das Unternehmen gegründet? \*

In dieses Feld dürfen nur Zahlen eingegeben werden.

In welcher Branche ist Ihr Unternehmen hauptsächlich tätig? \*

Haben Sie das Unternehmen alleine oder mit Partnern gegründet? \*

Wieviele Mitarbeiter hat ihr Unternehmen aktuell? \*

In welche Umsatzklasse fällt ihr Unternehmen? \*

Später fortfahren

← Zurück

Weiter →



### Befragung zur Lösung ethischer Dilemmata bei der Unternehmensgründung

#### Bitte machen Sie folgende Angaben zu Ihrer Person

Bitte geben Sie Ihr Geschlecht an. \*

- Weiblich
- Männlich

Bitte geben Sie Ihren Familienstand an. \*

- Ledig
- Verheiratet

Bitte geben Sie Ihr Alter an \*

In dieses Feld dürfen nur Zahlen eingegeben werden.

Später fortfahren

← Zurück

Weiter →



### Befragung zur Lösung ethischer Dilemmata bei der Unternehmensgründung

#### Dilemmata Häufigkeit

Im Folgenden möchten wir gerne mehr darüber erfahren, wie oft Sie mit verschiedenen Entscheidungssituationen konfrontiert werden. Bitte beziehen Sie alle Fragen auf einen unternehmerischen Kontext.

\*

	Stimme überhaupt nicht zu	Stimme größtenteils nicht zu	Teils/teils	Stimme größtenteils zu	Stimme voll und ganz zu
Ich stehe oft vor dem Problem, meine Ressourcen (bspw. Zeit, Energie, Geld) auf Unternehmen und Privatleben verteilen zu müssen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich stehe oft vor dem Problem, dass kurzfristige Notwendigkeiten und langfristige Ziele im Widerspruch zueinander stehen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich stehe oft vor dem Problem, dass bei Geschäften mit anderen Kulturkreisen die Moral im Widerspruch zu meinen eigenen Überzeugungen steht.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich stehe oft vor dem Problem, dass moralisch wünschenswerte Ergebnisse nur durch unmoralisches Verhalten zu erreichen sind.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Später fortfahren

← Zurück

Weiter →



## Befragung zur Lösung ethischer Dilemmata bei der Unternehmensgründung

### Persönliche Einstellung 1/4

Im Folgenden geht um Ihre persönliche Einstellung zu verschiedenen Themen. Bitte geben Sie an, inwiefern Sie den Aussagen zustimmen.

Diese Seite behandelt inhaltlich unter anderem den unternehmerischen Ruf, einen vertrauenswürdigen Eindruck und das Wohlwollen anderer.

Auf dieser und den drei folgenden Seiten werden verschiedene Dimensionen ihrer Einstellung zu einem Thema erfragt. In diesem Fall bisheriges Verhalten, Leichtigkeit, Urteilsvermögen, Relevanz, Intention und wahrgenommene Auswirkungen.

#### Der unternehmerische Ruf \*

	Stimme überhaupt nicht zu	Stimme größtenteils nicht zu	Teils/teils	Stimme größtenteils zu	Stimme voll und ganz zu
In der Vergangenheit habe ich großen Wert auf meinen guten Ruf als Unternehmer gelegt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es fällt mir leicht, einen guten Ruf als Unternehmer zu haben.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich wäre mit hoher Wahrscheinlichkeit dazu in der Lage, meinen eigenen Ruf als Unternehmer richtig zu beurteilen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mir ist es wichtig, einen guten Ruf als Unternehmer zu haben.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich habe stets die Absicht, meinen guten Ruf als Unternehmer zu verbessern.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es ist positiv für mein Unternehmen, wenn ich einen möglichst guten Ruf als Unternehmer habe.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

#### Das Wohlwollen anderer \*

	Stimme überhaupt nicht zu	Stimme größtenteils nicht zu	Teils/teils	Stimme größtenteils zu	Stimme voll und ganz zu
In der Vergangenheit habe ich das Wohlwollen anderer für mein Unternehmen gewinnen können.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es fällt mir leicht, das Wohlwollen anderer für mein Unternehmen zu gewinnen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich wäre mit hoher Wahrscheinlichkeit dazu in der Lage, das Wohlwollen, das andere meinem Unternehmen entgegenbringen, richtig zu beurteilen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mir ist es wichtig, das Wohlwollen anderer für mein Unternehmen zu gewinnen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich habe stets die Absicht, das Wohlwollen anderer für meinem Unternehmen zu gewinnen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es ist positiv für mein Unternehmen, wenn ich das Wohlwollen anderer gewinne.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

#### Vertrauenswürdigkeit der Person \*

	Stimme überhaupt nicht zu	Stimme größtenteils nicht zu	Teils/teils	Stimme größtenteils zu	Stimme voll und ganz zu
In der Vergangenheit habe ich meine persönliche Vertrauenswürdigkeit durch Symbole(*) verbessert.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es fällt mir leicht, meine persönliche Vertrauenswürdigkeit durch Symbole zu verbessern.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich wäre mit hoher Wahrscheinlichkeit dazu in der Lage, meine persönliche Vertrauenswürdigkeit richtig zu beurteilen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mir ist es wichtig, meine persönliche Vertrauenswürdigkeit durch Symbole zu verbessern.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich habe stets die Absicht, meine persönliche Vertrauenswürdigkeit durch Symbole zu erhöhen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es ist positiv für mein Unternehmen, wenn ich meine persönliche Vertrauenswürdigkeit durch Symbole erhöhe.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

(\*) Unter einem Symbol verstehen wir jede Art von Handlung, Regel oder Gegenstand, die mit Absicht genutzt wird, um den Eindruck von Vertrauenswürdigkeit zu erhöhen. Dazu gehören beispielsweise Zertifikate, Abschlüsse, Räumlichkeiten, Referenzen, ein Dresscode oder auch die Rechtsform Ihres Unternehmens.

### Vertrauenswürdigkeit des Unternehmens \*

	Stimme überhaupt nicht zu	Stimme größtenteils nicht zu	Teils/teils	Stimme größtenteils zu	Stimme voll und ganz zu
In der Vergangenheit habe ich die Vertrauenswürdigkeit meines Unternehmens durch Symbole(*) verbessert.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es fällt mir leicht, die Vertrauenswürdigkeit meines Unternehmens durch Symbole zu verbessern.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich wäre mit hoher Wahrscheinlichkeit dazu in der Lage, die Vertrauenswürdigkeit meines Unternehmens richtig zu beurteilen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mir ist es wichtig, die Vertrauenswürdigkeit meines Unternehmens durch Symbole zu verbessern.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich habe stets die Absicht, die Vertrauenswürdigkeit meines Unternehmens durch Symbole zu erhöhen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es ist positiv für mein Unternehmen, wenn ich die Vertrauenswürdigkeit meines Unternehmens durch Symbole erhöhe.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

(\*) Unter einem Symbol verstehen wir jede Art von Handlung, Regel oder Gegenstand, die mit Absicht genutzt wird, um den Eindruck von Vertrauenswürdigkeit zu erhöhen. Dazu gehören beispielsweise Zertifikate, Abschlüsse, Räumlichkeiten, Referenzen, ein Dresscode oder auch die Rechtsform Ihres Unternehmens.

### Anderen helfen (\*) \*

	Stimme überhaupt nicht zu	Stimme größtenteils nicht zu	Teils/teils	Stimme größtenteils zu	Stimme voll und ganz zu
In der Vergangenheit habe ich durch meine unternehmerische Tätigkeit anderen geholfen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es fällt mir leicht, durch meine unternehmerische Tätigkeit anderen zu helfen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich wäre mit hoher Wahrscheinlichkeit dazu in der Lage, richtig zu beurteilen, ob meine unternehmerische Tätigkeit anderen hilft.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mir ist es wichtig, durch meine unternehmerische Tätigkeit anderen zu helfen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich habe stets die Absicht, durch meine unternehmerische Tätigkeit anderen zu helfen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es ist positiv für mein Unternehmen, wenn meine unternehmerische Tätigkeit anderen hilft.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

(\*) Anderen helfen ist ein weit gefasster Begriff. Wir haben diese Formulierung bewusst offen gewählt. Bitte orientieren Sie sich an Ihrem eigenen intuitiven Verständnis, um die Fragen zu beantworten.

Später fortfahren

← Zurück Weiter →



## Befragung zur Lösung ethischer Dilemmata bei der Unternehmensgründung

### Persönliche Einstellung 2/4

Auch auf dieser Seite geht um Ihre persönliche Einstellung zu verschiedenen Themen. Bitte geben Sie an, inwiefern Sie den Aussagen zustimmen.

Thematisiert wird an dieser Stelle vor allem, in welchem Maß Sie mit anderen über Geschäftsideen diskutieren, mit Ideen experimentieren oder wie Sie mit unterschiedlichen Meinungen umgehen.

Wiederum werden verschiedene Dimensionen Ihrer Einstellung zu einem Thema erfragt. In diesem Fall bisheriges Verhalten, Leichtigkeit, Nutzen, Relevanz, Intention, wahrgenommene Auswirkungen und Freude.

#### Diskussion von Geschäftsideen \*

	Stimme überhaupt nicht zu	Stimme größtenteils nicht zu	Teils/teils	Stimme größtenteils zu	Stimme voll und ganz zu
In der Vergangenheit habe ich häufig mit anderen über Geschäftsideen diskutiert.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es fällt mir leicht, mit anderen über Geschäftsideen zu diskutieren.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es wäre mit hoher Wahrscheinlichkeit nützlich, mit anderen über Geschäftsideen zu diskutieren.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mir ist es wichtig, mit anderen über Geschäftsideen zu diskutieren.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich habe stets die Absicht, mit anderen über Geschäftsideen zu diskutieren.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es ist positiv für mein Unternehmen, wenn ich mit anderen über Geschäftsideen diskutiere.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich habe Freude daran, mit anderen über Geschäftsideen zu diskutieren.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

#### Reaktionen auf neue Ideen \*

	Stimme überhaupt nicht zu	Stimme größtenteils nicht zu	Teils/teils	Stimme größtenteils zu	Stimme voll und ganz zu
In der Vergangenheit habe ich Gespräche genutzt, um Reaktionen auf neue Ideen zu beobachten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es fällt mir leicht, in Gesprächen Reaktionen auf neue Ideen zu beobachten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mit großer Wahrscheinlichkeit sind Gespräche nützlich, um Reaktionen auf neue Ideen zu beobachten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mir ist es wichtig, Gespräche zu nutzen um Reaktionen auf neue Ideen zu beobachten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich habe stets die Absicht, Gespräche zu nutzen um Reaktionen auf neue Ideen zu beobachten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es ist positiv für mein Unternehmen, wenn ich Gespräche nutze um Reaktionen auf neue Ideen zu beobachten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich habe Freude daran, in Gesprächen Reaktionen auf neue Ideen zu beobachten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



**Viele unterschiedliche Meinungen \***

	Stimme überhaupt nicht zu	Stimme größtenteils nicht zu	Teils/teils	Stimme größtenteils zu	Stimme voll und ganz zu
In der Vergangenheit habe ich festgestellt, dass es hinsichtlich Geschäftsideen viele unterschiedliche Meinungen gibt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es fällt mir leicht damit umzugehen, dass es hinsichtlich Geschäftsideen viele unterschiedliche Meinungen gibt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mit großer Wahrscheinlichkeit ist es nützlich, dass es viele unterschiedliche Meinungen zu Geschäftsideen gibt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mir ist es wichtig, dass es hinsichtlich Geschäftsideen viele unterschiedliche Meinungen gibt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich habe stets die Absicht, hinsichtlich Geschäftsideen viele unterschiedliche Meinungen zu hören.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es ist positiv für mein Unternehmen, dass es hinsichtlich Geschäftsideen viele unterschiedliche Meinungen gibt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich habe Freude daran, dass es hinsichtlich Geschäftsideen viele unterschiedliche Meinungen gibt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Eigene Ideen mit anderen teilen (\*) \***

	Stimme überhaupt nicht zu	Stimme größtenteils nicht zu	Teils/teils	Stimme größtenteils zu	Stimme voll und ganz zu
In der Vergangenheit habe ich in Gesprächen auch meine Ideen mit anderen geteilt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es fällt mir leicht, in Gesprächen auch meine Ideen mit anderen zu teilen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es ist mit großer Wahrscheinlichkeit nützlich, in Gesprächen auch meine Ideen mit anderen zu teilen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mir ist es wichtig, in Gesprächen auch meine Ideen mit anderen zu teilen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich habe stets die Absicht, in Gesprächen auch meine Ideen mit anderen zu teilen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es ist positiv für mein Unternehmen, in Gesprächen auch meine Ideen mit anderen zu teilen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich habe Freude daran, in Gesprächen auch meine Ideen mit anderen zu teilen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

(\*) In Gesprächen Informationen zu teilen ist ein zweiseitiges Schwert. Auf der einen Seite ist das Teilen von Ideen eine Möglichkeit den Gesprächspartnern etwas zurückzugeben. Das teilen von Wissen kann darüber hinaus zu Feedback und Kollaboration führen. Auf der anderen Seite könnte sich jemand anderes Ihre Ideen zu Nutzen machen. Bitte beziehen Sie die folgende Frage auf diese Situation.

Später fortfahren

← Zurück Weiter →



## Befragung zur Lösung ethischer Dilemmata bei der Unternehmensgründung

### Persönliche Einstellung 3/4

Auch auf dieser Seite geht um Ihre persönliche Einstellung zu verschiedenen Themen. Bitte geben Sie an, inwiefern Sie den Aussagen zustimmen.

Auf dieser Seite möchten wir mehr über Ihr Verständnis des Begriffs Autonomie verstehen.

Wiederum werden verschiedene Dimensionen ihrer Einstellung zu einem Thema erfragt. In diesem Fall bisheriges Verhalten, Leichtigkeit, Urteilsvermögen, Relevanz, Intention und wahrgenommene Auswirkungen.

#### Entscheidungen über Strategie \*

	Stimme überhaupt nicht zu	Stimme größtenteils nicht zu	Teils/teils	Stimme größtenteils zu	Stimme voll und ganz zu
In der Vergangenheit sind die besten Ergebnisse dann aufgetreten, wenn ich selbst entschieden habe welche Strategie verfolgt wird.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es fällt mir leicht, selbst zu entscheiden welche Strategie verfolgt wird.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mit großer Wahrscheinlichkeit treten die besten Ergebnisse auf, wenn ich über Strategie selbst entscheide.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mir ist es wichtig, selbst zu entscheiden welche Strategie verfolgt wird.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich habe stets die Absicht selbst zu entscheiden, welche Strategie verfolgt wird.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es ist positiv für mein Unternehmen, wenn ich selbst entscheide welche Strategien verfolgt werden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

#### Sinn und Auswirkungen meines Handelns beurteilen \*

	Stimme überhaupt nicht zu	Stimme größtenteils nicht zu	Teils/teils	Stimme größtenteils zu	Stimme voll und ganz zu
In der der Vergangenheit war niemand in der Lage, Sinn und Auswirkungen meines Handelns besser zu beurteilen als ich selbst.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es fällt mir leicht, Sinn und Auswirkungen meines Handelns zu beurteilen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mit großer Wahrscheinlichkeit kann ich Sinn und Auswirkungen meines Handelns am besten beurteilen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mir ist es wichtig, selbst Sinn und Auswirkungen meines Handelns zu beurteilen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich habe stets die Absicht, Sinn und Auswirkungen meines Handelns am besten beurteilen zu können.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es ist positiv für mein Unternehmen, wenn ich Sinn und Auswirkungen meines Handelns selbst beurteile.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

#### Der Weg des geringsten Widerstandes \*

	Stimme überhaupt nicht zu	Stimme größtenteils nicht zu	Teils/teils	Stimme größtenteils zu	Stimme voll und ganz zu
In der Vergangenheit habe ich bei schweren Entscheidungen schon mal daran gedacht, den Weg des geringsten Widerstandes zu gehen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mir fällt es leicht, bei schweren Entscheidungen den Weg des geringsten Widerstandes zu gehen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mit großer Wahrscheinlichkeit ist es nützlich, bei schweren Entscheidungen den Weg des geringsten Widerstandes gehen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mir ist es wichtig, bei schweren Entscheidungen den Weg des geringsten Widerstandes gehen zu dürfen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich habe die Absicht, in Zukunft bei schweren Entscheidungen den Weg des geringsten Widerstandes zu gehen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es ist positiv für mein Unternehmen, bei schweren Entscheidungen den Weg des geringsten Widerstandes zu gehen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### Autonomie und Handlungsfreiheit \*

	Stimme überhaupt nicht zu	Stimme größtenteils nicht zu	Teils/teils	Stimme größtenteils zu	Stimme voll und ganz zu
In der Vergangenheit hat Autonomie für mich bedeutet, jederzeit meine eigenen Vorstellungen durchsetzen zu können.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es fällt mir leicht, jederzeit meine eigenen Vorstellungen durchzusetzen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mit großer Wahrscheinlichkeit ist es nützlich, jederzeit die eigenen Vorstellungen durchsetzen zu können.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mir ist es wichtig, jederzeit meine eigenen Vorstellungen durchsetzen zu können.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich habe die Absicht, auch in Zukunft jederzeit meine eigenen Vorstellungen durchsetzen zu können.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es ist positiv für mein Unternehmen, wenn ich jederzeit meine eigenen Vorstellungen durchsetzen kann.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### Geschäftsideen beurteilen (Teil 1) (\*) \*

	Stimme überhaupt nicht zu	Stimme größtenteils nicht zu	Teils/teils	Stimme größtenteils zu	Stimme voll und ganz zu
Ich habe in der Vergangenheit Ideen anhand meiner eigenen Prinzipien und Standards beurteilt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es fällt mir leicht, Ideen anhand meiner eigenen Prinzipien und Standards zu beurteilen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mit großer Wahrscheinlichkeit ist es nützlich, Ideen anhand meiner eigenen Prinzipien und Standards zu beurteilen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es ist mir wichtig, Ideen anhand meiner eigenen Prinzipien und Standards zu beurteilen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich habe die Absicht, Ideen stets anhand meiner eigenen Prinzipien und Standards zu beurteilen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es ist positiv für mein Unternehmen, wenn ich Ideen anhand meiner eigenen Prinzipien und Standards beurteile.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

(\*) In diesem und dem nächsten Fragenblock geht es darum, ob Sie bei der Beurteilung von Geschäftsideen eher Ihrer eigenen Vision vertrauen oder darauf reagieren, was der Markt aktuell verlangt. Ihr erster Gedanke ist vermutlich: Beides ist wichtig. Da stimmen wir bedenkenlos zu. Ob Idealismus oder Pragmatismus, vielleicht haben Sie eine innere Überzeugung, die Sie eher zu einer der beiden Alternativen tendieren lässt?

### Geschäftsideen beurteilen (Teil 2) (\*) \*

	Stimme überhaupt nicht zu	Stimme größtenteils nicht zu	Teils/teils	Stimme größtenteils zu	Stimme voll und ganz zu
Ich habe in der Vergangenheit Ideen anhand der öffentlichen Wahrnehmung des Nutzens beurteilt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es fällt mir leicht, Ideen anhand der öffentlichen Wahrnehmung des Nutzens zu beurteilen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mit großer Wahrscheinlichkeit ist es nützlich, Ideen anhand der öffentlichen Wahrnehmung des Nutzens zu beurteilen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es ist mir wichtig, Ideen, anhand der öffentlichen Wahrnehmung des Nutzens zu beurteilen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich habe die Absicht, Ideen stets anhand der öffentlichen Wahrnehmung des Nutzens zu beurteilen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es ist positiv für mein Unternehmen, wenn ich Ideen anhand der öffentlichen Wahrnehmung des Nutzens beurteile.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

(\*) In diesem und dem nächsten Fragenblock geht es darum, ob Sie bei der Beurteilung von Geschäftsideen eher Ihrer eigenen Vision vertrauen oder darauf reagieren, was der Markt aktuell verlangt. Ihr erster Gedanke ist vermutlich: Beides ist wichtig. Da stimmen wir bedenkenlos zu. Ob Idealismus oder Pragmatismus, vielleicht haben Sie eine innere Überzeugung, die Sie eher zu einer der beiden Alternativen tendieren lässt?

Später fortfahren

← Zurück

Weiter →



## Befragung zur Lösung ethischer Dilemmata bei der Unternehmensgründung

### Persönliche Einstellung 4/4

Es ist fast geschafft, Sie sind bereits auf der vorletzten Seite des Fragebogens.

Bitte geben Sie an, inwiefern Sie den folgenden Aussagen zustimmen.

\*

	Stimme überhaupt nicht zu	Stimme größtenteils nicht zu	Teils/teils	Stimme größtenteils zu	Stimme voll und ganz zu
Um das Überleben meines Unternehmens zu sichern, habe ich manchmal entgegen meiner moralischen Überzeugung gehandelt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eine wichtige Motivation meiner Gründung war ein hohes Einkommen zu erzielen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Das Ziel, mit meinem Unternehmen ein hohes Einkommen zu erzielen, ist mir aktuell wichtig.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wirtschaftlicher Erfolg kann fehlende Freude an der Arbeit ausgleichen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bei geschäftlichen Themen sind andere Unternehmer oder Führungskräfte meine bevorzugten Gesprächspartner.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Grundsätzlich sind die bestehenden Verhältnisse in meiner Branche unbefriedigend.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Später fortfahren

← Zurück

Weiter →



## Befragung zur Lösung ethischer Dilemmata bei der Unternehmensgründung

### Die Dynamik von Unternehmen und Gesellschaft

Die letzte Seite der Befragung behandelt eine besondere Entscheidungssituation, die in der Fachliteratur als Social Legitimacy Dilemma bezeichnet wird. Es besteht aus zwei Teilen:

Zum einen geht es um die möglichen Auswirkungen Ihrer Geschäftsideen auf andere.

Anschließend möchten wir erfahren, wie Sie die Akzeptanz Ihrer Ideen bei anderen beurteilen.

Vereinfacht gesagt: Wie schätzen Sie ihre Wirkung auf andere ein? Und wie beurteilen Sie die Rückmeldung ihres Umfelds?

Bitte beziehen Sie alle Fragen auf einen unternehmerischen Kontext und geben an, wie weit Sie den folgenden Aussagen zustimmen.

#### Wirkung auf die Gesellschaft \*

	Stimme überhaupt nicht zu	Stimme größtenteils nicht zu	Teils/teils	Stimme größtenteils zu	Stimme voll und ganz zu
Ich stehe oft vor dem Problem, die gesellschaftlichen Auswirkungen meiner Ideen beurteilen zu müssen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
In der Vergangenheit habe ich die gesellschaftlichen Auswirkungen meiner Ideen richtig beurteilt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es fällt mir leicht, die gesellschaftlichen Auswirkungen meines unternehmerischen Handelns zu beurteilen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich wäre mit hoher Wahrscheinlichkeit dazu in der Lage, die gesellschaftlichen Auswirkungen meines unternehmerischen Handelns zu beurteilen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mir ist wichtig, die gesellschaftlichen Auswirkungen meines unternehmerischen Handelns richtig beurteilen zu können.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich habe die Absicht, die gesellschaftlichen Auswirkungen meines unternehmerischen Handelns jederzeit beurteilen zu können.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es ist für mein Unternehmen von Vorteil, die gesellschaftlichen Auswirkungen meines unternehmerischen Handelns beurteilen zu können.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich bin sicher, dass ich die gesellschaftlichen Auswirkungen meines unternehmerischen Handelns richtig beurteilen kann.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Akzeptanz innerhalb der Gesellschaft \***

	Stimme überhaupt nicht zu	Stimme größtenteils nicht zu	Teils/teils	Stimme größtenteils zu	Stimme voll und ganz zu
Ich stehe oft vor dem Problem, die Akzeptanz meiner Ideen in der Gesellschaft beurteilen zu müssen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
In der Vergangenheit habe ich die Akzeptanz meiner Ideen in der Gesellschaft richtig beurteilt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es fällt mir leicht, die Akzeptanz meiner Ideen in der Gesellschaft zu beurteilen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich wäre mit hoher Wahrscheinlichkeit dazu in der Lage, die Akzeptanz meiner Ideen in der Gesellschaft zu beurteilen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mir ist wichtig, die Akzeptanz meiner Ideen in der Gesellschaft richtig beurteilen zu können.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich habe die Absicht, die Akzeptanz meiner Ideen in der Gesellschaft richtig beurteilen zu können.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es ist positiv für mein Unternehmen, die Akzeptanz meiner Ideen in der Gesellschaft beurteilen zu können.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich bin sicher, dass ich die Akzeptanz meiner Ideen in der Gesellschaft richtig beurteilen kann.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Später fortfahren

← Zurück

Absenden

[Startseite](#) [Kontakt](#) [Sitemap](#) [Webmail](#)

[Telefon / E-Mail](#)



Wir bedanken uns herzlich für Ihre Teilnahme an der Befragung!

[Impressum](#) [Datenschutzerklärung](#) [Rechtliche Hinweise](#)

## Anhang B: Deskriptive Statistiken

Item	N	Minimum	Maximum	Mittelwert	Standard- abweichung	Varianz
SocialBlock1.1	107	1	5	4,35	0,902	0,813
SocialBlock1.2	107	1	5	4,03	0,916	0,839
SocialBlock1.3	107	1	5	3,87	0,848	0,719
SocialBlock1.4	107	1	5	4,49	0,905	0,818
SocialBlock1.5	107	1	5	4,33	0,877	0,769
SocialBlock1.6	107	2	5	4,56	0,689	0,475
SocialBlock2.1	107	1	5	4,00	0,789	0,623
SocialBlock2.2	107	1	5	3,59	0,846	0,716
SocialBlock2.3	107	1	5	3,68	0,784	0,615
SocialBlock2.4	107	1	5	4,17	0,852	0,726
SocialBlock2.5	107	1	5	3,96	0,931	0,867
SocialBlock2.6	107	1	5	4,34	0,824	0,678
SocialBlock3.1	107	1	5	3,68	0,886	0,785
SocialBlock3.2	107	1	5	3,49	0,862	0,743
SocialBlock3.3	107	1	5	3,78	0,793	0,628
SocialBlock3.4	107	1	5	3,43	1,074	1,153
SocialBlock3.5	107	1	5	3,35	1,091	1,191
SocialBlock3.6	107	1	5	3,75	1,047	1,096
SocialBlock4.1	107	1	5	3,72	0,998	0,996
SocialBlock4.2	107	1	5	3,41	0,911	0,829
SocialBlock4.3	107	1	5	3,75	0,859	0,738
SocialBlock4.4	107	1	5	3,66	1,009	1,018
SocialBlock4.5	107	1	5	3,59	1,064	1,131
SocialBlock4.6	107	1	5	3,92	1,047	1,097
SocialBlock5.1	107	1	5	4,11	0,904	0,817
SocialBlock5.2	107	1	5	3,86	0,976	0,952
SocialBlock5.3	107	2	5	3,99	0,771	0,594
SocialBlock5.4	107	1	5	4,08	0,982	0,965
SocialBlock5.5	107	1	5	3,93	1,025	1,051
SocialBlock5.6	107	1	5	4,25	0,881	0,775
PublicBlock1.1	107	1	5	3,91	1,024	1,048
PublicBlock1.2	107	2	5	4,00	0,890	0,792
PublicBlock1.3	107	1	5	4,03	1,111	1,235
PublicBlock1.4	107	1	5	3,84	1,126	1,267
PublicBlock1.5	107	1	5	3,37	1,137	1,293
PublicBlock1.6	107	1	5	3,53	1,168	1,364
PublicBlock1.7	107	1	5	4,04	1,098	1,206
PublicBlock2.1	107	2	5	4,00	0,824	0,679
PublicBlock2.2	107	2	5	4,07	0,816	0,665
PublicBlock2.3	107	1	5	4,26	0,817	0,667
PublicBlock2.4	107	1	5	3,98	0,981	0,962
PublicBlock2.5	107	1	5	3,62	1,061	1,125
PublicBlock2.6	107	1	5	3,80	1,068	1,140
PublicBlock2.7	107	1	5	3,99	1,005	1,009

<b>Item</b>	<b>N</b>	<b>Minimum</b>	<b>Maximum</b>	<b>Mittelwert</b>	<b>Standard- abweichung</b>	<b>Varianz</b>
PublicBlock3.1	107	1	5	3,98	0,931	0,868
PublicBlock3.2	107	2	5	3,77	0,947	0,898
PublicBlock3.3	107	1	5	3,81	1,038	1,078
PublicBlock3.4	107	1	5	3,35	1,190	1,417
PublicBlock3.5	107	1	5	3,63	1,112	1,236
PublicBlock3.6	107	1	5	3,30	1,159	1,344
PublicBlock3.7	107	1	5	3,30	1,134	1,287
PublicBlock4.1	107	2	5	4,00	0,869	0,755
PublicBlock4.2	107	1	5	3,95	0,946	0,894
PublicBlock4.3	107	1	5	3,72	1,071	1,147
PublicBlock4.4	107	1	5	3,74	1,067	1,138
PublicBlock4.5	107	1	5	3,31	1,136	1,291
PublicBlock4.6	107	1	5	3,43	1,065	1,134
PublicBlock4.7	107	1	5	3,77	1,104	1,218
AutonomyBlock1.1	107	1	5	3,86	0,946	0,895
AutonomyBlock1.2	107	2	5	3,93	0,855	0,730
AutonomyBlock1.3	107	1	5	3,55	0,882	0,778
AutonomyBlock1.4	107	1	5	3,84	1,038	1,078
AutonomyBlock1.5	107	1	5	3,55	1,167	1,363
AutonomyBlock1.6	107	1	5	3,75	0,922	0,851
AutonomyBlock2.1	107	1	5	3,32	0,928	0,860
AutonomyBlock2.2	107	2	5	3,78	0,828	0,685
AutonomyBlock2.3	107	1	5	3,64	0,862	0,743
AutonomyBlock2.4	107	2	5	4,00	0,801	0,642
AutonomyBlock2.5	107	1	5	3,51	1,127	1,271
AutonomyBlock2.6	107	1	5	3,64	1,013	1,026
AutonomyBlock3.1	107	1	5	2,80	1,145	1,310
AutonomyBlock3.2	107	1	5	2,47	1,022	1,044
AutonomyBlock3.3	107	1	5	2,03	0,956	0,914
AutonomyBlock3.4	107	1	5	2,16	1,199	1,437
AutonomyBlock3.5	107	1	5	1,75	0,982	0,964
AutonomyBlock3.6	107	1	5	1,86	1,094	1,197
AutonomyBlock4.1	107	1	5	3,84	0,923	0,852
AutonomyBlock4.2	107	1	5	3,64	0,915	0,838
AutonomyBlock4.3	107	1	5	3,48	0,894	0,799
AutonomyBlock4.4	107	1	5	3,68	0,958	0,917
AutonomyBlock4.5	107	1	5	3,69	1,022	1,045
AutonomyBlock4.6	107	1	5	3,44	0,992	0,984
AutonomyBlock5.1	107	2	5	4,04	0,751	0,565
AutonomyBlock5.2	107	2	5	4,06	0,763	0,582
AutonomyBlock5.3	107	2	5	3,72	0,909	0,826
AutonomyBlock5.4	107	1	5	3,92	0,881	0,776
AutonomyBlock5.5	107	1	5	3,72	1,062	1,128
AutonomyBlock5.6	107	1	5	3,56	1,057	1,117
AutonomyBlock6.1	107	1	5	3,16	1,001	1,003
AutonomyBlock6.2	107	1	5	3,27	0,986	0,973
AutonomyBlock6.3	107	1	5	3,39	0,969	0,939
AutonomyBlock6.4	107	1	5	3,25	1,082	1,172
AutonomyBlock6.5	107	1	5	2,90	1,165	1,357
AutonomyBlock6.6	107	1	5	3,26	1,022	1,044

<b>Item</b>	<b>N</b>	<b>Minimum</b>	<b>Maximum</b>	<b>Mittelwert</b>	<b>Standard- abweichung</b>	<b>Varianz</b>
Moderatoren_Newness	107	1	5	2,08	1,191	1,417
ModMonetaryPast	107	1	5	2,74	1,200	1,440
ModMonetaryPresent	107	1	5	3,05	1,177	1,385
ModJoy	107	1	5	2,32	1,121	1,257
ModCLeader	107	1	5	3,51	0,945	0,894
ModCStatusQuo	107	1	5	2,55	1,084	1,174
SocialHarm1	107	1	5	2,58	1,108	1,227
SocialHarm2	107	2	5	3,67	0,626	0,392
SocialHarm3	107	2	5	3,71	0,687	0,472
SocialHarm4	107	2	5	3,76	0,738	0,544
SocialHarm5	107	1	5	3,96	0,879	0,772
SocialHarm6	107	1	5	3,84	0,892	0,795
SocialHarm7	107	1	5	3,71	0,901	0,811
SocialHarm8	107	2	5	3,62	0,760	0,578
SocialRep1	107	1	5	2,75	1,091	1,190
SocialRep2	107	1	5	3,69	0,745	0,555
SocialRep3	107	1	5	3,58	0,777	0,604
SocialRep4	107	2	5	3,69	0,782	0,612
SocialRep5	107	1	5	3,70	0,944	0,891
SocialRep6	107	1	5	3,79	0,901	0,812
SocialRep7	107	1	5	3,74	0,955	0,912
SocialRep8	107	1	5	3,57	0,814	0,662



## Anhang C: Invarianzanalyse der konfirmatorischen Faktorenanalyse

In Vorbereitung des Strukturgleichungsmodells wurde auf metrische Invarianz getestet und der Datensatz anhand der jeweiligen Kontrollvariablen und Moderatoren aufgeteilt. Es kann davon gesprochen werden, dass die Stärke des Zusammenhangs zwischen beobachteten und latenten Variablen in den Gruppen identisch und metrische Invarianz damit gegeben ist. Alle Faktoren besitzen mindestens einen Item, der nicht auf 99% Niveau signifikant ist.

			YearLow		YearHigh		z-score
			Estimate	P	Estimate	P	
PublicBlock1.4	<---	PublicChallenge	0,955	0,000	1,087	0,000	0,751
PublicBlock4.7	<---	PublicChallenge	1,057	0,000	1,005	0,000	-0,310
PublicBlock1.5	<---	PublicChallenge	0,852	0,000	1,061	0,000	1,113
PublicBlock1.7	<---	PublicChallenge	0,935	0,000	1,136	0,000	1,182
PublicBlock1.3	<---	PublicChallenge	0,969	0,000	0,943	0,000	-0,139
PublicBlock4.2	<---	PublicChallenge	0,845	0,000	0,754	0,000	-0,579
PublicBlock4.3	<---	PublicChallenge	0,928	0,000	0,957	0,000	0,168
SocialBlock4.6	<---	SceneSetting	0,941	0,000	1,060	0,000	0,967
SocialBlock3.4	<---	SceneSetting	1,052	0,000	0,869	0,000	-1,156
SocialBlock3.5	<---	SceneSetting	0,920	0,000	0,929	0,000	0,053
SocialBlock3.6	<---	SceneSetting	0,973	0,000	0,943	0,000	-0,201
SocialBlock4.5	<---	SceneSetting	1,033	0,000	1,015	0,000	-0,127
AutonomyBlock6.5	<---	PublicUtility	1,100	0,000	0,913	0,000	-1,199
AutonomyBlock6.6	<---	PublicUtility	0,825	0,000	0,820	0,000	-0,031
AutonomyBlock6.1	<---	PublicUtility	0,802	0,000	0,766	0,000	-0,245
AutonomyBlock6.3	<---	PublicUtility	0,553	0,000	0,896	0,000	<b>2,434**</b>
SocialBlock1.5	<---	Reputation	0,854	0,000	0,879	0,000	0,167
SocialBlock1.1	<---	Reputation	0,865	0,000	0,953	0,000	0,611
SocialBlock1.6	<---	Reputation	0,705	0,000	0,597	0,000	-0,868
SocialRep3	<---	SocialRep	1,142	0,000	1,053	0,000	-0,442
SocialRep8	<---	SocialRep	1,065	0,000	1,193	0,000	0,619
SocialRep4	<---	SocialRep	1,309	0,000	1,003	0,000	-1,486
SocialHarm8	<---	SocialHarm	1,815	0,000	1,249	0,000	-1,452
SocialHarm4	<---	SocialHarm	1,477	0,000	1,429	0,000	-0,138
SocialHarm3	<---	SocialHarm	1,286	0,000	1,119	0,000	-0,517
AutonomyBlock3.5	<---	LeastResistance	0,816	0,000	0,885	0,000	0,508
AutonomyBlock3.3	<---	LeastResistance	0,634	0,000	0,874	0,000	<b>1,826*</b>
AutonomyBlock1.6	<---	DecisionAutonomy	1,082	0,000	0,909	0,000	-0,519
AutonomyBlock1.4	<---	DecisionAutonomy	1,752	0,000	1,028	0,000	-1,497

Notes: \*\*\* p-value < 0.01; \*\* p-value < 0.05; \* p-value < 0.10

			AgeLow		AgeHigh		z-score
			Estimate	P	Estimate	P	
PublicBlock1.4	<---	PublicChallenge	0,895	0,000	1,078	0,000	1,082
PublicBlock4.7	<---	PublicChallenge	1,047	0,000	0,968	0,000	-0,489
PublicBlock1.5	<---	PublicChallenge	0,821	0,000	1,034	0,000	1,156
PublicBlock1.7	<---	PublicChallenge	0,844	0,000	1,129	0,000	<b>1,745*</b>
PublicBlock1.3	<---	PublicChallenge	0,783	0,000	1,083	0,000	<b>1,71*</b>
PublicBlock4.2	<---	PublicChallenge	0,812	0,000	0,805	0,000	-0,047
PublicBlock4.3	<---	PublicChallenge	1,023	0,000	0,845	0,000	-1,094
SocialBlock4.6	<---	SceneSetting	1,082	0,000	0,971	0,000	-0,963
SocialBlock3.4	<---	SceneSetting	0,920	0,000	0,918	0,000	-0,011
SocialBlock3.5	<---	SceneSetting	0,910	0,000	0,912	0,000	0,010
SocialBlock3.6	<---	SceneSetting	0,968	0,000	0,933	0,000	-0,259
SocialBlock4.5	<---	SceneSetting	0,978	0,000	1,058	0,000	0,663
AutonomyBlock6.5	<---	PublicUtility	0,937	0,000	1,178	0,000	1,426
AutonomyBlock6.6	<---	PublicUtility	0,714	0,000	1,000	0,000	<b>1,787*</b>
AutonomyBlock6.1	<---	PublicUtility	0,850	0,000	0,668	0,000	-1,227
AutonomyBlock6.3	<---	PublicUtility	0,836	0,000	0,586	0,000	-1,648
SocialBlock1.5	<---	Reputation	0,914	0,000	0,875	0,000	-0,264
SocialBlock1.1	<---	Reputation	0,987	0,000	0,903	0,000	-0,565
SocialBlock1.6	<---	Reputation	0,520	0,000	0,791	0,000	<b>2,302**</b>
SocialRep3	<---	SocialRep	1,179	0,000	1,033	0,000	-0,766
SocialRep8	<---	SocialRep	1,196	0,000	1,096	0,000	-0,490
SocialRep4	<---	SocialRep	1,071	0,000	1,156	0,000	0,434
SocialHarm8	<---	SocialHarm	1,511	0,000	1,356	0,000	-0,466
SocialHarm4	<---	SocialHarm	1,529	0,000	1,326	0,000	-0,623
SocialHarm3	<---	SocialHarm	1,327	0,000	1,010	0,000	-1,065
AutonomyBlock3.5	<---	LeastResistance	0,873	0,000	0,750	0,000	-1,010
AutonomyBlock3.3	<---	LeastResistance	0,893	0,000	0,594	0,000	<b>-2,343**</b>
AutonomyBlock1.6	<---	DecisionAutonomy	1,342	0,000	0,786	0,000	<b>-2,102**</b>
AutonomyBlock1.4	<---	DecisionAutonomy	1,171	0,000	0,940	0,000	-0,865

Notes: \*\*\* p-value < 0.01; \*\* p-value < 0.05; \* p-value < 0.10

			NewnessLow		NewnessHigh		z-score
			Estimate	P	Estimate	P	
PublicBlock1.4	<---	PublicChallenge	0,867	0,000	1,089	0,000	1,348
PublicBlock4.7	<---	PublicChallenge	0,923	0,000	1,121	0,000	1,299
PublicBlock1.5	<---	PublicChallenge	0,810	0,000	1,024	0,000	1,177
PublicBlock1.7	<---	PublicChallenge	0,875	0,000	1,073	0,000	1,233
PublicBlock1.3	<---	PublicChallenge	0,789	0,000	1,039	0,000	1,430
PublicBlock4.2	<---	PublicChallenge	0,558	0,000	0,991	0,000	<b>2,884***</b>
PublicBlock4.3	<---	PublicChallenge	0,941	0,000	0,929	0,000	-0,077
SocialBlock4.6	<---	SceneSetting	1,022	0,000	1,033	0,000	0,094
SocialBlock3.4	<---	SceneSetting	0,880	0,000	0,993	0,000	0,744
SocialBlock3.5	<---	SceneSetting	0,971	0,000	0,912	0,000	-0,385
SocialBlock3.6	<---	SceneSetting	0,885	0,000	1,043	0,000	1,142
SocialBlock4.5	<---	SceneSetting	1,054	0,000	0,998	0,000	-0,456
AutonomyBlock6.5	<---	PublicUtility	0,988	0,000	1,048	0,000	0,400
AutonomyBlock6.6	<---	PublicUtility	0,791	0,000	0,834	0,000	0,294
AutonomyBlock6.1	<---	PublicUtility	0,793	0,000	0,742	0,000	-0,346
AutonomyBlock6.3	<---	PublicUtility	0,729	0,000	0,717	0,000	-0,082
SocialBlock1.5	<---	Reputation	0,810	0,000	0,970	0,000	1,104
SocialBlock1.1	<---	Reputation	0,920	0,000	0,934	0,000	0,103
SocialBlock1.6	<---	Reputation	0,687	0,000	0,618	0,000	-0,570
SocialRep3	<---	SocialRep	1,106	0,000	1,098	0,000	-0,046
SocialRep8	<---	SocialRep	1,130	0,000	1,133	0,000	0,016
SocialRep4	<---	SocialRep	1,271	0,000	0,949	0,000	<b>-1,735*</b>
SocialHarm8	<---	SocialHarm	1,807	0,000	1,219	0,000	-1,447
SocialHarm4	<---	SocialHarm	1,650	0,000	1,266	0,000	-1,033
SocialHarm3	<---	SocialHarm	1,100	0,000	1,206	0,000	0,355
AutonomyBlock3.5	<---	LeastResistance	0,874	0,000	0,821	0,000	-0,422
AutonomyBlock3.3	<---	LeastResistance	0,893	0,000	0,685	0,000	<b>-1,674*</b>
AutonomyBlock1.6	<---	DecisionAutonomy	1,087	0,000	0,840	0,000	-1,110
AutonomyBlock1.4	<---	DecisionAutonomy	1,164	0,000	1,068	0,000	-0,367

Notes: \*\*\* p-value < 0.01; \*\* p-value < 0.05; \* p-value < 0.10

			MoneyPastLow		MoneyPastHigh		z-score
			Estimate	P	Estimate	P	
PublicBlock1.4	<---	PublicChallenge	0,858	0,000	1,088	0,000	1,404
PublicBlock4.7	<---	PublicChallenge	0,940	0,000	1,079	0,000	0,914
PublicBlock1.5	<---	PublicChallenge	0,812	0,000	1,031	0,000	1,220
PublicBlock1.7	<---	PublicChallenge	0,870	0,000	1,063	0,000	1,211
PublicBlock1.3	<---	PublicChallenge	0,622	0,000	1,193	0,000	<b>3,419***</b>
PublicBlock4.2	<---	PublicChallenge	0,542	0,000	0,999	0,000	<b>3,128***</b>
PublicBlock4.3	<---	PublicChallenge	0,872	0,000	0,970	0,000	0,626
SocialBlock4.6	<---	SceneSetting	1,047	0,000	0,964	0,000	-0,708
SocialBlock3.4	<---	SceneSetting	0,976	0,000	0,872	0,000	-0,709
SocialBlock3.5	<---	SceneSetting	1,043	0,000	0,778	0,000	<b>-1,771*</b>
SocialBlock3.6	<---	SceneSetting	0,949	0,000	0,934	0,000	-0,113
SocialBlock4.5	<---	SceneSetting	1,029	0,000	1,008	0,000	-0,169
AutonomyBlock6.5	<---	PublicUtility	0,999	0,000	1,079	0,000	0,508
AutonomyBlock6.6	<---	PublicUtility	0,787	0,000	0,876	0,000	0,583
AutonomyBlock6.1	<---	PublicUtility	0,849	0,000	0,681	0,000	-1,142
AutonomyBlock6.3	<---	PublicUtility	0,756	0,000	0,690	0,000	-0,439
SocialBlock1.5	<---	Reputation	0,749	0,000	1,007	0,000	<b>1,835*</b>
SocialBlock1.1	<---	Reputation	0,734	0,000	1,049	0,000	<b>2,199**</b>
SocialBlock1.6	<---	Reputation	0,478	0,000	0,818	0,000	<b>2,924***</b>
SocialRep3	<---	SocialRep	1,090	0,000	1,118	0,000	0,148
SocialRep8	<---	SocialRep	1,204	0,000	1,045	0,000	-0,789
SocialRep4	<---	SocialRep	1,102	0,000	1,091	0,000	-0,055
SocialHarm8	<---	SocialHarm	1,834	0,000	1,207	0,000	-1,463
SocialHarm4	<---	SocialHarm	1,773	0,000	1,163	0,000	-1,462
SocialHarm3	<---	SocialHarm	1,268	0,000	1,157	0,000	-0,315
AutonomyBlock3.5	<---	LeastResistance	0,820	0,000	0,870	0,000	0,353
AutonomyBlock3.3	<---	LeastResistance	1,045	0,000	0,678	0,000	<b>-2,517**</b>
AutonomyBlock1.6	<---	DecisionAutonomy	1,128	0,000	0,883	0,000	-1,049
AutonomyBlock1.4	<---	DecisionAutonomy	1,222	0,000	0,979	0,000	-0,926

Notes: \*\*\* p-value < 0.01; \*\* p-value < 0.05; \* p-value < 0.10

			MoneyPresentLow		MoneyPresentHigh		z-score
			Estimate	P	Estimate	P	
PublicBlock1.4	<---	PublicChallenge	0,916	0,000	1,172	0,000	0,751
PublicBlock4.7	<---	PublicChallenge	0,886	0,000	1,222	0,000	-0,310
PublicBlock1.5	<---	PublicChallenge	0,877	0,000	1,096	0,000	1,113
PublicBlock1.7	<---	PublicChallenge	0,859	0,000	1,206	0,000	1,182
PublicBlock1.3	<---	PublicChallenge	0,766	0,000	1,210	0,000	-0,139
PublicBlock4.2	<---	PublicChallenge	0,616	0,000	1,079	0,000	-0,579
PublicBlock4.3	<---	PublicChallenge	0,848	0,000	1,017	0,000	0,168
SocialBlock4.6	<---	SceneSetting	1,025	0,000	1,048	0,000	0,967
SocialBlock3.4	<---	SceneSetting	0,979	0,000	0,805	0,000	-1,156
SocialBlock3.5	<---	SceneSetting	0,966	0,000	0,864	0,000	0,053
SocialBlock3.6	<---	SceneSetting	0,934	0,000	1,008	0,000	-0,201
SocialBlock4.5	<---	SceneSetting	1,053	0,000	0,999	0,000	-0,127
AutonomyBlock6.5	<---	PublicUtility	1,000	0,000	1,004	0,000	-1,199
AutonomyBlock6.6	<---	PublicUtility	0,845	0,000	0,698	0,000	-0,031
AutonomyBlock6.1	<---	PublicUtility	0,757	0,000	0,804	0,000	-0,245
AutonomyBlock6.3	<---	PublicUtility	0,693	0,000	0,845	0,000	<b>2,434**</b>
SocialBlock1.5	<---	Reputation	0,844	0,000	0,908	0,000	0,167
SocialBlock1.1	<---	Reputation	0,816	0,000	0,971	0,000	0,611
SocialBlock1.6	<---	Reputation	0,558	0,000	0,730	0,000	-0,868
SocialRep3	<---	SocialRep	1,117	0,000	1,072	0,000	-0,442
SocialRep8	<---	SocialRep	1,180	0,000	0,884	0,000	0,619
SocialRep4	<---	SocialRep	1,114	0,000	0,918	0,000	-1,486
SocialHarm8	<---	SocialHarm	1,538	0,000	1,295	0,000	-1,452
SocialHarm4	<---	SocialHarm	1,619	0,000	1,152	0,000	-0,138
SocialHarm3	<---	SocialHarm	1,181	0,000	1,220	0,000	-0,517
AutonomyBlock3.5	<---	LeastResistance	0,852	0,000	0,887	0,000	0,508
AutonomyBlock3.3	<---	LeastResistance	0,834	0,000	0,736	0,000	<b>1,826*</b>
AutonomyBlock1.6	<---	DecisionAutonomy	1,145	0,000	0,912	0,000	-0,519
AutonomyBlock1.4	<---	DecisionAutonomy	1,183	0,000	1,019	0,000	-1,497

Notes: \*\*\* p-value < 0.01; \*\* p-value < 0.05; \* p-value < 0.10

			JoyLow		JoyHigh		
			Estimate	P	Estimate	P	z-score
PublicBlock1.4	<---	PublicChallenge	0,806	0,000	1,111	0,000	1,082
PublicBlock4.7	<---	PublicChallenge	1,042	0,000	0,978	0,000	-0,489
PublicBlock1.5	<---	PublicChallenge	0,791	0,000	1,056	0,000	1,156
PublicBlock1.7	<---	PublicChallenge	0,840	0,000	1,086	0,000	<b>1,745*</b>
PublicBlock1.3	<---	PublicChallenge	0,772	0,000	1,021	0,000	<b>1,71*</b>
PublicBlock4.2	<---	PublicChallenge	0,550	0,000	0,960	0,000	-0,047
PublicBlock4.3	<---	PublicChallenge	0,877	0,000	0,959	0,000	-1,094
SocialBlock4.6	<---	SceneSetting	1,007	0,000	1,000	0,000	-0,963
SocialBlock3.4	<---	SceneSetting	0,924	0,000	0,903	0,000	-0,011
SocialBlock3.5	<---	SceneSetting	0,973	0,000	0,832	0,000	0,010
SocialBlock3.6	<---	SceneSetting	0,912	0,000	0,920	0,000	-0,259
SocialBlock4.5	<---	SceneSetting	1,045	0,000	0,978	0,000	0,663
AutonomyBlock6.5	<---	PublicUtility	1,063	0,000	0,898	0,000	1,426
AutonomyBlock6.6	<---	PublicUtility	0,791	0,000	0,860	0,000	<b>1,787*</b>
AutonomyBlock6.1	<---	PublicUtility	0,754	0,000	0,902	0,000	-1,227
AutonomyBlock6.3	<---	PublicUtility	0,672	0,000	0,936	0,000	-1,648
SocialBlock1.5	<---	Reputation	0,935	0,000	0,860	0,000	-0,264
SocialBlock1.1	<---	Reputation	0,910	0,000	0,907	0,000	-0,565
SocialBlock1.6	<---	Reputation	0,735	0,000	0,597	0,000	<b>2,302**</b>
SocialRep3	<---	SocialRep	1,026	0,000	1,343	0,000	-0,766
SocialRep8	<---	SocialRep	1,008	0,000	1,493	0,000	-0,490
SocialRep4	<---	SocialRep	0,985	0,000	1,404	0,000	0,434
SocialHarm8	<---	SocialHarm	1,413	0,000	1,475	0,000	-0,466
SocialHarm4	<---	SocialHarm	1,372	0,000	1,501	0,000	-0,623
SocialHarm3	<---	SocialHarm	1,172	0,000	1,209	0,000	-1,065
AutonomyBlock3.5	<---	LeastResistance	0,837	0,000	0,897	0,000	-1,010
AutonomyBlock3.3	<---	LeastResistance	0,932	0,000	0,664	0,000	<b>-2,343**</b>
AutonomyBlock1.6	<---	DecisionAutonomy	1,150	0,000	0,768	0,000	<b>-2,102**</b>
AutonomyBlock1.4	<---	DecisionAutonomy	1,104	0,000	0,996	0,000	-0,865

Notes: \*\*\* p-value < 0.01; \*\* p-value < 0.05; \* p-value < 0.10

			LeaderLow		LeaderHigh		
			Estimate	P	Estimate	P	z-score
PublicBlock1.4	<---	PublicChallenge	0,915	0,000	1,059	0,000	1,348
PublicBlock4.7	<---	PublicChallenge	0,923	0,000	1,119	0,000	1,299
PublicBlock1.5	<---	PublicChallenge	0,889	0,000	0,975	0,000	1,177
PublicBlock1.7	<---	PublicChallenge	0,880	0,000	1,078	0,000	1,233
PublicBlock1.3	<---	PublicChallenge	0,860	0,000	0,973	0,000	1,430
PublicBlock4.2	<---	PublicChallenge	0,693	0,000	0,875	0,000	<b>2,884***</b>
PublicBlock4.3	<---	PublicChallenge	0,867	0,000	0,963	0,000	-0,077
SocialBlock4.6	<---	SceneSetting	1,075	0,000	0,911	0,000	0,094
SocialBlock3.4	<---	SceneSetting	0,856	0,000	1,012	0,000	0,744
SocialBlock3.5	<---	SceneSetting	0,834	0,000	1,089	0,000	-0,385
SocialBlock3.6	<---	SceneSetting	0,924	0,000	0,995	0,000	1,142
SocialBlock4.5	<---	SceneSetting	0,936	0,000	1,158	0,000	-0,456
AutonomyBlock6.5	<---	PublicUtility	0,946	0,000	1,110	0,000	0,400
AutonomyBlock6.6	<---	PublicUtility	0,615	0,000	1,077	0,000	0,294
AutonomyBlock6.1	<---	PublicUtility	0,812	0,000	0,747	0,000	-0,346
AutonomyBlock6.3	<---	PublicUtility	0,798	0,000	0,694	0,000	-0,082
SocialBlock1.5	<---	Reputation	0,825	0,000	0,882	0,000	1,104
SocialBlock1.1	<---	Reputation	0,855	0,000	0,956	0,000	0,103
SocialBlock1.6	<---	Reputation	0,660	0,000	0,653	0,000	-0,570
SocialRep3	<---	SocialRep	1,057	0,000	1,160	0,000	-0,046
SocialRep8	<---	SocialRep	1,127	0,000	1,130	0,000	0,016
SocialRep4	<---	SocialRep	1,217	0,000	0,900	0,000	<b>-1,735*</b>
SocialHarm8	<---	SocialHarm	1,572	0,000	1,305	0,000	-1,447
SocialHarm4	<---	SocialHarm	1,683	0,000	1,171	0,000	-1,033
SocialHarm3	<---	SocialHarm	1,218	0,000	1,169	0,000	0,355
AutonomyBlock3.5	<---	LeastResistance	0,964	0,000	0,756	0,000	-0,422
AutonomyBlock3.3	<---	LeastResistance	0,886	0,000	0,676	0,000	<b>-1,674*</b>
AutonomyBlock1.6	<---	DecisionAutonomy	1,171	0,000	0,690	0,000	-1,110
AutonomyBlock1.4	<---	DecisionAutonomy	1,195	0,000	0,811	0,000	-0,367

Notes: \*\*\* p-value < 0.01; \*\* p-value < 0.05; \* p-value < 0.10

			Status QuoLow		Status QuoHigh		z-score
			Estimate	P	Estimate	P	
PublicBlock1.4	<---	PublicChallenge	1,057	0,000	0,879	0,000	1,404
PublicBlock4.7	<---	PublicChallenge	1,045	0,000	0,953	0,000	0,914
PublicBlock1.5	<---	PublicChallenge	0,912	0,000	0,922	0,000	1,220
PublicBlock1.7	<---	PublicChallenge	0,938	0,000	1,039	0,000	1,211
PublicBlock1.3	<---	PublicChallenge	1,011	0,000	0,794	0,000	<b>3,419***</b>
PublicBlock4.2	<---	PublicChallenge	0,709	0,000	0,874	0,000	<b>3,128***</b>
PublicBlock4.3	<---	PublicChallenge	0,873	0,000	1,004	0,000	0,626
SocialBlock4.6	<---	SceneSetting	1,092	0,000	0,957	0,000	-0,708
SocialBlock3.4	<---	SceneSetting	0,924	0,000	0,939	0,000	-0,709
SocialBlock3.5	<---	SceneSetting	1,003	0,000	0,866	0,000	<b>-1,771*</b>
SocialBlock3.6	<---	SceneSetting	0,952	0,000	0,944	0,000	-0,113
SocialBlock4.5	<---	SceneSetting	1,017	0,000	1,040	0,000	-0,169
AutonomyBlock6.5	<---	PublicUtility	1,004	0,000	1,043	0,000	0,508
AutonomyBlock6.6	<---	PublicUtility	0,794	0,000	0,860	0,000	0,583
AutonomyBlock6.1	<---	PublicUtility	0,741	0,000	0,912	0,000	-1,142
AutonomyBlock6.3	<---	PublicUtility	0,700	0,000	0,835	0,000	-0,439
SocialBlock1.5	<---	Reputation	0,968	0,000	0,808	0,000	<b>1,835*</b>
SocialBlock1.1	<---	Reputation	0,924	0,000	0,958	0,000	<b>2,199**</b>
SocialBlock1.6	<---	Reputation	0,727	0,000	0,588	0,000	<b>2,924***</b>
SocialRep3	<---	SocialRep	1,027	0,000	1,232	0,000	0,148
SocialRep8	<---	SocialRep	0,957	0,000	1,421	0,000	-0,789
SocialRep4	<---	SocialRep	0,869	0,000	1,453	0,000	-0,055
SocialHarm8	<---	SocialHarm	1,397	0,000	1,487	0,000	-1,463
SocialHarm4	<---	SocialHarm	1,469	0,000	1,393	0,000	-1,462
SocialHarm3	<---	SocialHarm	1,478	0,000	1,007	0,000	-0,315
AutonomyBlock3.5	<---	LeastResistance	0,823	0,000	0,895	0,000	0,353
AutonomyBlock3.3	<---	LeastResistance	0,937	0,000	0,721	0,000	<b>-2,517**</b>
AutonomyBlock1.6	<---	DecisionAutonomy	1,192	0,000	0,675	0,000	-1,049
AutonomyBlock1.4	<---	DecisionAutonomy	1,166	0,000	1,010	0,000	-0,926

Notes: \*\*\* p-value < 0.01; \*\* p-value < 0.05; \* p-value < 0.10

			FreqHarmLow		FreqHarmHigh		z-score
			Estimate	P	Estimate	P	
PublicBlock1.4	<---	PublicChallenge	1,036	0,000	0,952	0,000	<b>-4,524***</b>
PublicBlock4.7	<---	PublicChallenge	1,038	0,000	0,958	0,000	<b>-4,803***</b>
PublicBlock1.5	<---	PublicChallenge	0,879	0,000	1,026	0,000	<b>-4,426***</b>
PublicBlock1.7	<---	PublicChallenge	1,009	0,000	1,004	0,000	<b>-1,562</b>
PublicBlock1.3	<---	PublicChallenge	0,862	0,000	1,100	0,000	-0,044
PublicBlock4.2	<---	PublicChallenge	0,720	0,000	0,933	0,000	1,090
PublicBlock4.3	<---	PublicChallenge	0,943	0,000	0,947	0,000	<b>-4,674***</b>
SocialBlock4.6	<---	SceneSetting	0,944	0,000	1,131	0,000	<b>-2,265**</b>
SocialBlock3.4	<---	SceneSetting	0,845	0,000	1,047	0,000	1,122
SocialBlock3.5	<---	SceneSetting	0,886	0,000	1,001	0,000	-0,491
SocialBlock3.6	<---	SceneSetting	0,903	0,000	1,011	0,000	1,744*
SocialBlock4.5	<---	SceneSetting	1,027	0,000	1,025	0,000	<b>-3,909***</b>
AutonomyBlock6.5	<---	PublicUtility	0,888	0,000	1,283	0,000	-0,608
AutonomyBlock6.6	<---	PublicUtility	0,688	0,000	1,102	0,000	<b>-2,158**</b>
AutonomyBlock6.1	<---	PublicUtility	0,739	0,000	0,834	0,000	<b>-1,712*</b>
AutonomyBlock6.3	<---	PublicUtility	0,677	0,000	0,805	0,000	<b>-2,664***</b>
SocialBlock1.5	<---	Reputation	0,823	0,000	0,947	0,000	1,028
SocialBlock1.1	<---	Reputation	0,885	0,000	0,935	0,000	-0,304
SocialBlock1.6	<---	Reputation	0,777	0,000	0,549	0,000	<b>-4,534***</b>
SocialRep3	<---	SocialRep	1,132	0,000	1,081	0,000	<b>-2,678***</b>
SocialRep8	<---	SocialRep	1,128	0,000	1,154	0,000	<b>-3,698***</b>
SocialRep4	<---	SocialRep	1,042	0,000	1,208	0,000	-1,448
SocialHarm8	<---	SocialHarm	1,517	0,000	1,275	0,000	-0,112
SocialHarm4	<---	SocialHarm	1,553	0,000	1,188	0,000	-1,464
SocialHarm3	<---	SocialHarm	1,290	0,000	1,040	0,000	-0,962
AutonomyBlock3.5	<---	LeastResistance	0,787	0,000	0,907	0,000	-0,829
AutonomyBlock3.3	<---	LeastResistance	1,000	0,000	0,708	0,000	-0,070
AutonomyBlock1.6	<---	DecisionAutonomy	1,063	0,000	0,921	0,000	<b>2,576**</b>
AutonomyBlock1.4	<---	DecisionAutonomy	0,958	0,000	1,170	0,000	-0,366

Notes: \*\*\* p-value < 0.01; \*\* p-value < 0.05; \* p-value < 0.10

			FreqRepLow		FreqRepHigh		z-score
			Estimate	P	Estimate	P	
PublicBlock1.4	<---	PublicChallenge	1,080	0,000	0,924	0,000	<b>3,194***</b>
PublicBlock4.7	<---	PublicChallenge	1,077	0,000	0,924	0,000	1,649
PublicBlock1.5	<---	PublicChallenge	0,996	0,000	0,887	0,000	0,099
PublicBlock1.7	<---	PublicChallenge	1,035	0,000	0,969	0,000	<b>4,41***</b>
PublicBlock1.3	<---	PublicChallenge	0,972	0,000	0,908	0,000	<b>3,007***</b>
PublicBlock4.2	<---	PublicChallenge	0,755	0,000	0,822	0,000	<b>2,866***</b>
PublicBlock4.3	<---	PublicChallenge	0,987	0,000	0,934	0,000	<b>1,694*</b>
SocialBlock4.6	<---	SceneSetting	1,026	0,000	1,018	0,000	<b>2,445**</b>
SocialBlock3.4	<---	SceneSetting	0,895	0,000	0,947	0,000	<b>3,276***</b>
SocialBlock3.5	<---	SceneSetting	0,964	0,000	0,902	0,000	-0,025
SocialBlock3.6	<---	SceneSetting	0,969	0,000	0,958	0,000	<b>2,037**</b>
SocialBlock4.5	<---	SceneSetting	1,103	0,000	0,959	0,000	-0,146
AutonomyBlock6.5	<---	PublicUtility	0,951	0,000	1,128	0,000	0,604
AutonomyBlock6.6	<---	PublicUtility	0,895	0,000	0,748	0,000	<b>-3,608***</b>
AutonomyBlock6.1	<---	PublicUtility	0,663	0,000	0,914	0,000	<b>-3,221***</b>
AutonomyBlock6.3	<---	PublicUtility	0,702	0,000	0,745	0,000	<b>-3,222***</b>
SocialBlock1.5	<---	Reputation	0,779	0,000	0,989	0,000	-0,853
SocialBlock1.1	<---	Reputation	0,945	0,000	0,911	0,000	-0,462
SocialBlock1.6	<---	Reputation	0,732	0,000	0,582	0,000	0,012
SocialRep3	<---	SocialRep	1,192	0,000	1,037	0,000	<b>-2,97***</b>
SocialRep8	<---	SocialRep	1,060	0,000	1,254	0,000	-0,750
SocialRep4	<---	SocialRep	1,021	0,000	1,205	0,000	1,159
SocialHarm8	<---	SocialHarm	1,410	0,000	1,492	0,000	-0,523
SocialHarm4	<---	SocialHarm	1,435	0,000	1,435	0,000	<b>1,709*</b>
SocialHarm3	<---	SocialHarm	1,324	0,000	1,116	0,000	<b>-3,706***</b>
AutonomyBlock3.5	<---	LeastResistance	0,773	0,000	0,896	0,000	<b>-1,804*</b>
AutonomyBlock3.3	<---	LeastResistance	0,846	0,000	0,755	0,000	<b>-2,969***</b>
AutonomyBlock1.6	<---	DecisionAutonomy	1,053	0,000	0,875	0,000	<b>-1,76*</b>
AutonomyBlock1.4	<---	DecisionAutonomy	1,121	0,000	1,011	0,000	<b>-2,36**</b>

Notes: \*\*\* p-value < 0.01; \*\* p-value < 0.05; \* p-value < 0.10