

**Existenzgründung durch ehemalige Führungskräfte  
der Medienwirtschaft – eine Perspektive  
der Personengruppe Best Ager?**

Dissertation zur Erlangung des Doktorgrades

*Doktor der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften (Dr. rer. pol.)*

des Fachbereichs Sozialwissenschaften

der Universität Osnabrück

Vorgelegt von

Gunter Woelky aus Kiel

geb. am 22. 07. 1952

Osnabrück, im Nov. 2007/ Juni 2008

## Inhaltsverzeichnis

### 1 Einleitung

1.1 Zum Problem .....	6
1.2 Fragestellungen .....	7
1.3 Zur Methodik der Untersuchung .....	8
1.4 Forschungsstand .....	12
1.5 Zur Datenlage .....	13

### 2 Strukturelle Diversifikationen in der Medienwirtschaft .....

2.1 Zur neuen Kultur der Selbstständigkeit .....	15
2.2 Zur Struktur der Medienbranche .....	20
2.2.1 Raum für Unternehmensgründungen? .....	25
2.2.2 Grenzen des Marktvolumens und die Veränderung in den Betriebsgrößenstrukturen .....	28
2.2.3 Quantifizierung der Personengruppe Best Ager Medien ....	30
2.2.4 Zum Strukturwandel der Medienbranche: das Beispiel Journalismus .....	38

### 3 Personale Strukturen und neue Anforderungsprofile .....

3.1 Tendenzen am Markt der Existenzgründer in der Medienbranche ....	41
3.2 Anforderungsprofile, Selbst- und Fremdwahrnehmung .....	48
3.3 Der Arbeitskraftunternehmer: Modell einer neuen Selbstständigenkultur? .....	53
3.4 „Creative Industries“ und ein neues Rollenverständnis der Gründer .....	62

### 4 Differentielle Ausgangssituationen der ehemaligen Führungskräfte .....

4.1 Funktions- und Rollendifferenzen der ehemaligen Führungskräfte ..	70
4.2 „Bringing Subjectivity back in“: der Gründer als Berater, Dienstleister und Arbeitskraftunternehmer .....	72
4.3 Existenzgründung als Unternehmensnachfolger/Unternehmer in der Medienbranche .....	82

4.4 Existenzgründung als Interim Manager: ein anderer Arbeitskraftunternehmer der Medienbranche? .....	86
4.5 Erfolgsparameter .....	93
4.6 Motivstrukturen .....	98
<b>5 Interviews mit ehemaligen Medien-Führungskräften als Existenzgründer (Expertengruppe I) .....</b>	<b>102</b>
Fallstudie I: Von der Gründung als Berater zum Interim Manager .....	103
Fallstudie II: Vom Managing Director über den Berater bzw. Interim Manager zum Branchenwechsel .....	111
Fallstudie III: Vom Chefredakteur über den Berater zum Medienunternehmer .....	120
Fallstudie IV: Gründung als Duo: Rollenverteilung zwischen Beratung und Dienstleistung .....	128
Fallstudie V: Vom Vertriebsbereichsleiter über den Berater zum Leitenden Mitarbeiter .....	139
Fallstudie VI: Vom Managing Director zum Berater, Taxifahrer und erneut zum Geschäftsführer .....	148
Fallstudie VII: Vom Verlagsgeschäftsführer über den Berater zum Geschäftsführer eines Mediendienstleistungsunternehmens .....	159
Fallstudie VIII: Vom Marketing-Geschäftsführer über den European-Marketing-Director zum Medien-Business-Coach .....	164
Fallstudie IX: Vom Chefredakteur zum Unternehmer und Berater .....	172
Fallstudie X: Vom Marketing-Geschäftsführer über den General Manager zum Berater .....	181
5.1 Auswertung der Experteninterviews Expertengruppe I .....	188
5.2 Stärken innerhalb des Gründungsprozesses .....	189
5.3 Schwächen innerhalb des Gründungsprozesses .....	193
5.4 Chancen innerhalb des Gründungsprozesses .....	198
5.5 Risiken innerhalb des Gründungsprozesses .....	200
<b>6 Interviews mit Personalberatern (Expertengruppe II) .....</b>	<b>204</b>
6.1 Interview mit Herrn Peter Ebert, B&E Personalberatung .....	204
6.2 Interview mit Herrn David Mather, Personalberater Medien .....	210

6.3 Interview mit Herrn Knut Börnsen, Bundesagentur für Arbeit ...	214
6.4 Auswertung der Interviews Expertengruppe II .....	223
6.5 Weitere Experten-Auswertungen und die Ökonomisierung von Arbeit .....	226
<b>7 Individuelle Voraussetzungen zur Existenzgründung der Best Ager .....</b>	<b>237</b>
7.1 Mentalität, Persönlichkeit und Eigenschaften der Best Ager .....	237
7.2 Differenzielle Eigenschaften der Selbst-Wirksamkeit und Abwehrmechanismen des selbstständigen Best Ager .....	242
7.3 Merkmale von Selbstständigen, Führungskräften und Mitarbeitern .....	252
7.4 Wege und Sackgassen der Transformation .....	258
7.5 Entgrenzung von Arbeit und Leben der Best Ager als Gründer in der Medienbranche .....	262
<b>8 Zusammenfassung.....</b>	<b>270</b>
<b>Anhang .....</b>	<b>281</b>
Abbildungsverzeichnis .....	281
Abbildungen .....	282
Literaturverzeichnis/Websites .....	299
Abstrakt .....	304

*„Wir brauchen in unserem Land mehr Menschen, die den Schritt in die Selbständigkeit wagen, die ein eigenes Unternehmen tatsächlich als Alternative zur abhängigen Beschäftigung verstehen und die Chancen der Selbstständigkeit höher bewerten als die damit verbundenen Risiken. Dazu braucht es Mut und Risikobereitschaft, Einsatzbereitschaft, Eigeninitiative und – nicht zu vergessen – Leidenschaft. Eine solche Kultur gilt es zu fördern.“*

*Wolfgang Clement, 2004*

# 1 Einleitung

## 1.1 Zum Problem

Diese Arbeit untersucht die Berufsperspektiven jener Führungskräfte der Medienbranche<sup>1</sup>, die auf Grund des Alters durch Kündigung ihre Führungsfunktion in Medienunternehmen verloren haben und – bedingt durch den wirtschaftlich-kulturellen Kontext freiwillig oder unfreiwillig – den Weg in die Selbstständigkeit wählen. Erkenntnisleitendes Interesse der Problematik ist die Hypothese<sup>2</sup>, dass ein Großteil dieser betroffenen Personen als potenzielle Selbstständige nur unter spezifischen und definierbaren Voraussetzungen als Existenzgründer erfolgreich sind, dagegen die Nichteinlösung dieser Voraussetzungen zum Misserfolg als Selbstständiger führt.

Die untersuchte Personengruppe wird in dieser Arbeit unter der Etikettierung *Best Ager* geführt. *Best Ager* wird deshalb präferiert, weil es sich hier ausschließlich um Medienführungskräfte im so genannten *besten Alter* (über 50 Jahre) handelt. Zweitens ist die Wahl des Begriffs *Best Ager* darin begründet, dass er ursprünglich aus der Medienbranche selbst stammt<sup>3</sup>.

Manche Journalisten, Politiker und Gesellschaftstheoretiker vertreten die These, dass sich die deutsche Gesellschaft in einem *Kulturkrieg* befindet<sup>4</sup> (oder zumindest auf dem Wege dorthin ist), der mit dem Thema *Überalterung der Gesellschaft* – letztlich die knappste Form der Übersetzung *demografischer Wandel* – zu tun hat. Über die Medienbranche lässt sich auf der beobachtbaren Ebene zum Thema *demografischer Wandel* sagen: Über 50-jährige Führungskräfte der Medien, besonders der Werbeagenturen, Zeitungs- und Zeitschriftenredaktionen und deren Marketingabteilungen, scheinen nicht zu dem Jugendimage jener Medienwelt zu passen, das sie dereinst selbst konstruiert haben. Während in anderen Wirtschaftszweigen die Anzahl älterer Mitarbeiter und Führungskräfte zunimmt, sondert die

---

<sup>1</sup> Medienführungskräfte, z. B. Journalisten, Verlagsfachkräfte, Werbefachkräfte, Rundfunk- und TV-Redakteure, auch Marketing-/Vertriebsführungskräfte; jeweils Leitende Angestellte.

<sup>2</sup> Vgl. Kromrey, Helmut: *Empirische Sozialforschung*, 10., Aufl., Opladen 2002, S. 48: „Es [ist] gleichgültig, wie der Forscher an seine Hypothesen kommt: ob aus seinem Alltagsvorverständnis über den Tatbestand, ob aus Zeitungsberichten, ob durch induktive Herleitung aus beobachteten singulären Ereignissen. Interessant ist einzig und allein, ob sich die Vermutung empirisch widerlegen oder bestätigen lässt.“

<sup>3</sup> Meyer-Hentschel, Hanne; Meyer-Hentschel, Gundolf: *Seniorenmarketing*, Göttingen 2004, S. 9: „Der Begriff ‚Best Ager‘ wird z. B. häufig euphemistisch für alle (...) über 50 verwendet. (...). So tut es auch [seit 1999] der Heinrich Bauer Verlag, Hamburg, auf den der Begriff *Best Ager* übrigens zurückgeht (...).“

<sup>4</sup> Vgl. Schirmacher, Frank: *Das Methusalem-Komplott*, 33. Aufl., München 2004, S. 49 ff.

Medienbranche sie aus. Sie werden auf Grund ihres Alters abgeschoben. Deshalb versuchen nicht wenige von ihnen, ihren beruflichen Status zu ändern und werden zu Beratern, Dienstleistern, Unternehmern oder Unternehmensnachfolgern und sind demnach Existenzgründer. Mit diesen verschiedenen Optionen beschäftigt sich die vorliegende Forschungsarbeit und untersucht die Chancen und Risiken dieser Personengruppe – insbesondere die Gründungsmentalität der *Best Ager* vor dem Hintergrund des demografischen Wandels, der in der Medienbranche entgegen öffentlichen Bekundungen auf der Personalbeschaffungs- und Personalbeschäftigungsseite praxisbezogen kaum zur Kenntnis genommen wird.

## 1.2 Fragestellungen

Das oben geschilderte Problem führt zu folgenden Fragen: Was genau tun ehemalige Medienmanager und -managerinnen<sup>5</sup>, die eben nicht alt sind, sondern eher jung<sup>6</sup>, wenn sie in ihrer früheren Funktion als Führungskraft nicht mehr gefragt sind und deshalb in die Selbstständigkeit gehen (müssen)? Zwischen welchen Optionen können die ehemaligen Medienführungskräfte wählen? Welche wirtschaftlichen, gründungsstrategischen und motivationalen Voraussetzungen entscheiden über Erfolg oder Misserfolg dieser Gründer?

Diese basalen Ausgangsfragen führen zu weiteren Fragestellungen, mit denen in der Forschung zu operieren ist: Welches sind die Merkmale der Personen, die unter dem Begriff *Best Ager der Medien* beschrieben werden? Wie hoch ist die Anzahl der Personen in der Gruppe *Best Ager*, die jährlich ihre Festanstellung als Führungskraft verlieren? Welches Verständnis von Businessplänen und Selbstvermarktung ist bei den zukünftig Selbstständigen vorhanden? Wer wählt warum den Weg als selbstständiger Berater, Dienstleister oder Unternehmer bzw. Unternehmensnachfolger? Werden die Personen dieser Gruppe durch eigene Fehlleistungen in eine zweite Sackgasse getrieben? Welche Handlungsoptionen ergeben sich aus den Bewegungen des Marktes? Welche Voraussetzungen müssen genutzt, erschlossen oder geschaffen werden, um Existenzgründungen der *Best Ager* in den Medien zum Erfolg zu verhelfen?

---

<sup>5</sup> In dieser Arbeit wird nicht geschlechterspezifisch formuliert, um die Lesbarkeit des Textes zu erleichtern.

<sup>6</sup> Vgl. Meyer-Hentschel; Meyer-Hentschel: *Seniorenmarketing*, S. 10: „Von Einstellung und Verhalten und vom Gesundheitsstatus her haben die 50-59 Jährigen aber eine erheblich größere Affinität zur Jugend als zum Alter.“ Vgl. auch: Haimann, Richard: *Alt! Wie die wichtigste Konsumentengruppe der Zukunft die Wirtschaft verändert*, Frankfurt/M. 2005, S. 117–124.

In der Summe ist zu fragen: Kann der Weg in die Selbstständigkeit für arbeitslos gewordene Medienführungskräfte der Personengruppe Best Ager eine realistische, das heißt Erfolg versprechende Perspektive bieten?

### **1.3 Zur Methodik der Untersuchung**

Diese Arbeit folgt methodisch nicht der üblichen Aufteilung in einen theoretischen, einen empirischen und einen Auswertungsabschnitt. Eine solche Vorgehensweise würde der Problemstellung nicht gerecht werden können, weil auf Grund nicht ausreichend vorliegender theoretischer Grundlagen der aktuellen Forschung (vgl. Kap. 1.4: Forschungsstand) die theoretischen Überlegungen bereits Bestandteil der empirischen Ergebnisanalysen dieser Arbeit sein müssen. Eine definierte Unterscheidung zwischen Theorie und Empirie hat sich während des Forschungsvorgangs folgerichtig als undurchführbar herausgestellt. So konnte zum Beispiel auf keine Größenbestimmung der untersuchten Personengruppe zurückgegriffen (vgl. auch Kapitel 1.5: Zur Datenlage), sondern musste erst ermittelt und damit die Relevanz der Arbeit begründet werden.

Methodisch legt die Arbeit auf der Mikro-Ebene Fallstudien vor (Abschnitt 5), beschreibt und analysiert die betroffenen ehemaligen Führungskräfte als Existenzgründer (Abschnitt 3) und kontrastiert diese personalen Dispositionen mit den Ausgangssituationen der ehemaligen Führungskräfte (Abschnitt 4) und den Makrobewegungen des Medienmarktes (Abschnitt 2). Die Vorgehensweise ist demnach zweigleisig und erfordert eine parallele Beobachterposition, die sich zwischen Märkten und Personen bewegt. Im einzelnen bedeutet dies:

Der Abschnitt 2 untersucht, ob es ein neues Verständnis von Selbstständigkeit in der deutschen Medienbranche gibt und beschreibt die strukturellen Ausgangspositionen für die forschungsrelevanten Marktteilnehmer.

Innerhalb des Abschnitts 2 untersucht das Kapitel 2.1 die Akzeptanz einer neuen Selbstständigenkultur für ältere Beschäftigte in Deutschland. Kapitel 2.2 beschreibt die strukturelle Voraussetzung für den Erfolg der Gründungsoptionen für die Best Ager. Außerdem: Was sind *Medien*, und ist in Deutschland ein nennenswerter Raum für Unternehmensneugründungen in der Medienbranche vorhanden? Das Kapitel 2.2.1 widmet sich der Medienmarktanalyse und zeigt, wie sich die Struktur in der Medienwirtschaft in Richtung Freiräume für neue Existenzgründungen für ältere



Selbstständige bewegt. Das Kapitel 2.2.2 setzt die Medienmarktanalyse fort und fragt nach den Grenzen des Marktvolumens. Das Kapitel 2.2.3 liefert eine quantitative Größenbestimmung der untersuchten Personengruppe und problematisiert den Begriff *Arbeitslosigkeit*, um die beschäftigungslos gewordenen Best Ager als besondere Gruppe zu kennzeichnen. Das Kapitel 2.2.4 widmet sich dem Strukturwandel der Journalistikbranche und verdeutlicht beispielhaft die Tendenz des Personalabbaus von abhängig Beschäftigten zu Gunsten von freier Mitarbeit in den Medien.

Im Abschnitt 3 wird nach den personalen Strukturen und Anforderungsprofilen am Markt der Existenzgründer in der Medienbranche gefragt. Im Kapitel 3.1 wird die Beobachtung des Marktvolumens aus Abschnitt 2 auf die Best Ager der Medien appliziert und Beispiele für Kündigungsgründe genannt. Außerdem werden Gründungsmythen und Selbstständigen-Images beschrieben, mit denen sich neue Selbstständige vor dem Hintergrund öffentlicher Daten- und Definitionsverwirrungen zu beschäftigen haben, zusätzlich nach personalen Strukturen und neuen Anforderungsprofilen der erforderlichen Qualifikationen der Best Ager bei deren Weg in die Selbstständigkeit (Kap. 3.2).

Der Abschnitt 3 führt auch in den Begriff des *Arbeitskraftunternehmers* ein und bereitet ein zentrales Thema dieser Arbeit vor: den Rollenwechsel zum Arbeitskraftunternehmer. Als sozialwissenschaftliche und konzeptionelle Klammer unterstützt die Arbeitskraftunternehmer-These von Hans Pongratz und G. Günter Voß (et al.) den Argumentationshintergrund dieser Arbeit. Im Kapitel 3.3 wird demzufolge der Arbeitskraftunternehmer als Modell einer neuen Selbstständigenkultur vorgestellt. Es wird begründet, weshalb zukünftig vermehrt mit der Entwicklung einer neuen Selbstständigenkultur in Deutschland zu rechnen ist. Außerdem werden zusätzlich zu dem im Kapitel zuvor eingeführten Begriff *Rollenwechsel* die arbeitskraftunternehmertypischen Kategorien *Identitätswechsel*, *Selbst-Wirksamkeit* und die Kommunikationsmedien *Einfluss* und *Macht* als zentrale Begriffsbestimmungen in diese Arbeit aufgenommen. Das Kapitel 3.4 endet mit der Beschreibung des Rollenverständnisses eines Gründers am Beispiel vager Beschäftigungsverhältnisse in so genannten kreativen Berufen.

Der Abschnitt 4 behandelt die Herkunft und Optionen, die sich für die ehemaligen Führungskräfte nach ihrem Ausscheiden aus der Führungsposition eröffnen

(Kapitel 2). Im Kapitel 4.1 werden die Ergebnisse des Abschnitts 2 einer sich verändernden Produktivkraftentwicklung als *struktureller Subjektivierungsprozess* beschrieben, der besonders von den Selbstständigen getragen wird und sich bei den Beratern, Dienstleistern der Medien in ihrer Rolle als Arbeitskraftunternehmer deutlich abzeichnet. Dieser Prozess wird im Kapitel 4.2 mittels Entfaltung der Begriffe *Selbst-Wirksamkeit* und *Motivation* dargelegt. In den Kapiteln 4.3 und 4.4 werden mit dem Unternehmensnachfolger/Unternehmer und dem Interim Manager zwei Optionen für die Best Ager als Gründer vorgestellt, bei denen *Selbst-Wirksamkeit* und *Subjektivierung* eine explizite Erfolgskonzeption darstellen. Und es wird begründet, warum diese beiden Berufsalternativen für ehemalige Führungskräfte zwar theoretisch von Bedeutung sind, praktisch derzeit aber eine nur untergeordnete Aussicht darstellen. Das Kapitel 4.5 beschreibt die wichtigsten Erfolgskriterien eines Gründers. Das Kapitel 4.6 greift zurück auf die in Kapitel 4.2 angedeuteten Begriffsbestimmungen zu *Motiven* und *Motivationen* und fügt den in der Arbeitskraftunternehmerdebatte bisher identifizierten vier Motivstrukturen von Existenzgründern zwei weitere hinzu. Auf die dann sechs Motivstrukturen wird im Fortgang der Arbeit und insbesondere bei der Auswertung der Experteninterviews (Kap. 5) Bezug genommen.

Die methodische Analyse der funktionalen und extra-funktionalen Qualifikationen, die die neuen Selbstständigen für eine erfolgreiche Existenzgründung mitbringen müssen, benötigt einen *Methodenmix*. Als „Paketlösungen“<sup>7</sup> werden folglich berufsbiografische Experteninterviews der Expertengruppe I als Intensivbefragungen mit Personen der Gruppe Best Ager durchgeführt. Die Vorüberlegungen des Methodenmixes und die Begründung der gewählten explorativen Erklärungsstrategie wird (mit Gläser/Laudel) als „fall-basiert“<sup>8</sup> bezeichnet. Sie soll „(...) durch die möglichst vollständige Untersuchung eines oder weniger Fälle die den sozialen Prozessen innewohnenden Kausalmechanismen direkt“<sup>9</sup> aufdecken. Die von Gläser/Laudel erwähnten Nachteile einer fall-basierten Vorgehensweise von „Unsicherheit bei der Abgrenzung des Geltungsbereichs“<sup>10</sup> gegenüber der statistikbasierten Erklärungsstrategie können vor dem Hintergrund einer von vornherein

---

<sup>7</sup> Gläser, Jochen; Laudel, Grit: Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen, Wiesbaden 2004, S. 45.

<sup>8</sup> ebd., S. 24.

<sup>9</sup> ebd.

<sup>10</sup> ebd.

eng umrissenen, daher komplexitätsreduzierenden Problematisierung und einer klar bestimmbaren Personengruppe vernachlässigt werden, zumal die Autoren darauf hinweisen, dass eine alternative statistik-basierte Erklärungsstrategie „bei der Aufklärung von Kausalmechanismen relativ hilflos“<sup>11</sup> ist. In der Tat werden die Experteninterviews zeigen, welche kausalen Zusammenhänge des Marktes und welche individuelle, psychologische Disposition eines Gründers über Erfolg und Misserfolg mitentscheiden.

Vor dem Hintergrund einer unübersichtlichen bzw. rudimentären Datenlage führt die qualitativ-empirische Forschungsmethode zu besseren Ergebnissen als eine statistik-basierte. Das Kernstück dieser Arbeit ist demnach die Rekonstruktion von Berufsbiografien. „Eine wichtige Richtung der Biografieforschung beschäftigt sich mit der Frage, wie Menschen ihre eigene Biografie konstruieren, und welche Wirkung die speziellen biografischen Konstruktionen auf bestimmte gegenwärtige Verhaltensweisen haben.“<sup>12</sup> Diese fall-basierten Interviews (Kapitel 5; Expertengruppe I) werden mit anderen Interviewpartnern kontrastiert: mit einem Arbeitsvermittler der Bundesagentur für Arbeit sowie mit zwei freiberuflichen Personalberatern, die sich auf die Medienbranche spezialisiert haben (Kap. 6; Expertengruppe II). Den gesamten Vorgang verdeutlicht *Abb. 1*. Im Kapitel 6.5 werden weitere Experten-Auswertungen hinzugezogen, diesmal aus dem sozialwissenschaftlichen Umkreis der aktuellen Arbeitskraftunternehmerdebatte. Als Summe aller Expertenaussagen widmet sich das Kapitel der These *Radikalisierung der Ökonomisierung von Arbeit* und stellt einige Diskussionsbeiträge zu den Themen *Autonomiegewinn* und *Motivstrukturen* in den Zusammenhang des Erkenntnisgewinns der Experteninterviews.

Der Abschnitt 7 überführt die Ergebnisse der Abschnitte 5 und 6 zu *Handlungsoptionen* für die Best Ager als Existenzgründer. Im Kapitel 7.1 werden erste individuelle Voraussetzungen zur Existenzgründung dargelegt, im Kapitel 7.2 wird die sozialpsychologische Dimension mentaler Eigenschaften der Person auf Grundlage des so genannten *Eigenschaftsparadigmas der Persönlichkeitspsychologie* aufgeworfen. Das Kapitel bereitet die Identifikation der mentalen und persönlichkeitsgetriebenen Voraussetzungen der Best Ager als Existenzgründer vor und definiert den Persönlichkeitsbegriff dieser Arbeit. Im Kapitel 7.3 werden unter Rückgriff auf

---

<sup>11</sup> Gläser, Jochen; Laudel, Grit: Experteninterviews, S. 24.

<sup>12</sup> ebd., S. 11.

die Auswertungen der Experteninterviews die selbstwirksamkeitsnotwendigen Eigenschaften eines Gründers mit dessen ggf. latenten Widerständen gegen die Gründungsnotwendigkeit kontrastiert. Das Kapitel geht auch darauf ein, auf welche Weise den Erfolgreichen unter den Experten ein Mentalitätswechsel gelungen, den weniger Erfolgreichen misslungen ist. In diesem Kapitel werden fünf Selbstwirksamkeitsaspekte des selbstständigen Arbeitskraftunternehmers aus Sicht beider Expertengruppeninterviews in der Summe vorgestellt bzw. zusammengefasst und mit den Motivstrukturen aus Kapitel 4.6 verbunden. Das Kapitel stellt daher einen weiteren Schwerpunkt der Forschungsauswertung dar. Das Kapitel 7.4 widmet sich den Funktionen und Rollen von Selbstständigen, Führungskräften und Mitarbeitern und deren Merkmalen. Hier wird der Machtverlust einer Führungskraft als Chance für den Eintritt in die Selbstständigkeit beschrieben und damit das nächste Kapitel der Transformation einer abhängig beschäftigten Führungskraft zum selbstständigen Arbeitskraftunternehmer vorbereitet. Das Kapitel 7.5 zeigt unter Rückgriff auf Expertenaussagen der Kapitel 5 und 6, unter welchen Bedingungen die Best Ager als Berater, Dienstleister, Unternehmer/Unternehmensnachfolger und Interim Manager ihrem Existenzgründungsprozess erfolgreich gestalten können und unter welchen nicht. Das Kapitel verfolgt damit Transformationshandlungsaspekte. Das Kapitel 7.6 beschreibt, in welches neue Sozialgefüge Gründer nach ihrem Wechsel aus der abhängigen Beschäftigung eintreten und mit welchen Rationalisierungsprozessen sie auch als Privatperson zu rechnen haben. Die Entgrenzung von Arbeit, die in diesem Kapitel beschrieben wird, verweist auf die Reproletarisierung von Arbeit insbesondere des Selbstständigen und bietet damit einen Ausblick auf die postfordistische Arbeitsgesellschaft, in der der Arbeitskraftunternehmer als Selbstständiger langfristig zu *einem neuen Standard* neben dem abhängig Beschäftigten wird. Im Kapitel 8 werden die Forschungsergebnisse zusammen gefasst.

#### **1.4 Forschungsstand**

Eine Vielzahl wissenschaftlicher Arbeiten zu den Themen Führungstheorien (und Untersuchungen, woran Führungskräfte scheitern), Personalentwicklung, Medien und Medienökonomie kennzeichnen die einschlägige Forschungslandschaft. In jüngster Zeit erscheinen neue Texte zur Bewältigung des Themas *Älter werden als aktiver Arbeitnehmer* auch im Zeitungs- und Buchmarkt. Ebenso zahlreich sind wissenschaftliche und nichtwissenschaftliche Veröffentlichungen zu Fragen der

Existenzgründung. Im nichtwissenschaftlichen Buchmarkt sind diese Schriften als Gründungshilfeleitfaden oder Ratgeber verfasst. Analysen und Lösungsansätze zur Existenzgründungsproblematik speziell der Zielpersonengruppe *Ehemalige Medienführungskräfte der Altersgruppe über 50 Jahre* liegen in der wissenschaftlichen Forschung derzeit nicht vor. Eine sozialwissenschaftlich verfasste Bestandsaufnahme zu Best Ager der Medien und deren Berufsaussichten nach ihrer unfreiwilligen (oder freiwilligen) Demission aus der Führungsverantwortung wurde bisher ebenfalls nicht veröffentlicht. Insgesamt ist die Situation jener Best Ager, die Unternehmer, freie Berater oder Dienstleister werden, die die Branche wechseln oder die sich einen so genannten *unterqualifizierten Job* suchen usw., also weitgehend unerforscht.

Diese Arbeit widmet sich an verschiedenen Stellen auch der Determinierung von Führungskräften und Mitarbeitern aus Sicht der Arbeitskraftunternehmer-These. Führungskräfte sind in der Fachliteratur immer wieder beschrieben worden (Bertel/Becker; Doppler/Lauterburg; von Fournier; Kunz; Küting/Noack; Malik; Olfert/Pischulti), während sich der Frage, was einen abhängig beschäftigten Mitarbeiter kennzeichnet, nur indirekt gewidmet wird – nämlich aus Sicht von Führungstheorien und -aufgaben. Die Arbeitskraftunternehmer-Theorie beschreibt unter anderem auch die Schnittstelle zwischen beiden Gruppierungen, appliziert sie in dieser Arbeit aber auf die selbstständigen Best Ager der Medien als Existenzgründer, deren Transformation von der Führungskraft zum unternehmerisch denkenden und handelnden Selbstständigen zu einer anderen Perspektive und dadurch zu neuen Forschungsergebnissen führt.

### **1.5 Zur Datenlage**

An mehreren Stellen dieser Arbeit wird auf den die Forschung erschwerenden Datenbestand in Deutschland hingewiesen. Selbst die Bundesregierung muss derzeit (November 2007) mit Daten arbeiten, die bereits im Jahr 2003 erhoben wurden.<sup>13</sup>

Manche Sozialwissenschaftler beklagen denselben Umstand: „Dem gestiegenen Interesse stehen freilich nur begrenzt empirisch gesättigte Erkenntnisse über Beschäftigungsstrukturen, Erwerbs- und Lebensformen und soziale Lagen in die-

---

<sup>13</sup> Vgl. Fußnote 32 dieser Arbeit.

sem Bereich gegenüber.“<sup>14</sup> Im Klartext heißt das: „Über das, was so andersartig, so neu oder auch richtungweisend an Soloselbständigkeit erscheint, liegen wenig empirisch gesicherte Erkenntnisse vor. Man muss sich skeptisch fragen, wie solche Phänomene im ‚Flugsand der Individualisierung überhaupt statistisch erfasst und sozialwissenschaftlich analysiert werden‘ können. Tatsächlich fehlt es an statistischen Einheiten, um die Arrangements von Arbeit und Leben auf der Ebene der Subjekte konkret nachzuzeichnen. Hier bieten Fallstudien Vorteile.“<sup>15</sup>

Es ist nicht entscheidend, um wie viel Prozent die in dieser Arbeit untersuchte Personengruppe jährlich zunimmt. Sicher ist, dass sie eine relevante Größe darstellt, wie die Ergebnisse dieser Arbeit zeigen werden. Grundsätzlich ändern sich die Kernaussagen trotz der unsicheren Datenlage also nicht.

---

<sup>14</sup> Gottschall, Karin; Betzelt Sigrid: Zur Regulation neuer Arbeits- und Lebensformen. Eine erwerbssoziologische Analyse am Beispiel von Alleindienstleistern in Kulturberufen, in: Gottschall, Karin; G. Günter Voß (Hg.): Entgrenzung von Arbeit und Leben. Zum Wandel der Beziehung von Erwerbstätigen und Privatsphäre im Alltag, 2. Aufl., München, Mering 2005, S. 203 f.

<sup>15</sup> Leicht, René: Profil und Arbeitsgestaltung soloselbständiger Frauen und Männer. Versuch einer empirischen Verortung von Ein-Personen-Unternehmer/innen, in: Gottschall; Voß (Hg.): Entgrenzung, S. 233.

## 2 Strukturelle Diversifikationen in der Medienwirtschaft

Der Abschnitt untersucht die Akzeptanz einer neuen Selbständigenkultur in Deutschland bzw. die Frage, wie weit diese Kultur entwickelt oder es nur bei einer über zehn Jahre alten *Idee* geblieben ist (Kap. 2.1). Außerdem ventiliert er die Struktur und den Wandel der Medienbranche vor dem Hintergrund einer wiederkehrend diskutierten Selbständigenkultur mit Blick auf einen Strukturwandel der deutschen Medienwirtschaft: Wie hat sich die Medienwirtschaft als Arbeitsplatz bereitstellender Wirtschaftszweig verändert, und welche Folgen hat diese Veränderung (Kap. 2.2.1 und 2.2.2)? Im Kapitel 2.2.3 wird die Personengruppe Best Ager der Medien als ehemalige Führungskräfte quantifiziert und damit die Relevanz der Arbeit für die medienmarktwirtschaftliche und sozialpsychologische Sicht untermauert. Der Abschnitt endet mit einem segmentiven Beispiel zum Strukturwandel, nämlich der Journalismusbranche (Kap. 2.2.4).

### 2.1 Zur neuen Kultur der Selbstständigkeit

Das Kapitel widmet sich der allgemeinen Debatte um ein in Deutschland notwendiges neues Gründungsklima.

Das Thema der veränderten Sichtweise (Stichwort: *Fort vom Problem Denken, hin zum Chancenbewusstsein*) nimmt auch lange nach der Berliner Rede des ehemaligen Bundespräsidenten Roman Herzog im Jahr 1997<sup>16</sup> einen immer noch zu kleinen Raum ein. Die neue „Kultur der Selbstständigkeit“<sup>17</sup> steht einer Fülle von Problemen gegenüber, die ein „eigenverantwortliches Individuum – unabhängig von dessen Erwerbsstatus“<sup>18</sup> voraussetzt. So jedenfalls wäre es zu verstehen, wenn der Begriff der Selbstständigkeit über den des Unternehmertums hinaus gedacht wird. Zehn Jahre nach der *Ruck-Rede* Roman Herzogs ist im Sinne der Anregungen des damaligen Bundespräsidenten wenig passiert, und der Gedanke, dass das Land mehr Selbstständige braucht, ist von daher alles andere als neu. Tatsächlich ist aber eine *neue* Selbständigenkultur in Deutschland längst noch nicht verankert. Innerhalb des Gesamtkontextes einer Kultur der Selbstständigkeit lassen sich – wie im

---

<sup>16</sup> Vgl. Herzog, Roman: Aufbruch ins 21. Jahrhundert, in: M. Bissinger (Hg.): Stimmen gegen den Stillstand. Roman Herzogs „Berliner Rede“ u. 33 Antworten, Hamburg 1997, S. 13 ff.

<sup>17</sup> Frick, Siegfried u.a.: Möglichkeiten zur Verbesserung des Umfeldes für Existenzgründer und Selbstständige. Wege zu einer neuen Kultur der Selbstständigkeit, Essen 1998, S. 19.

<sup>18</sup> ebd., S. 20.

Sinne der Fragestellung dieser Arbeit bereits angedeutet – mehrere relevante strukturelle Wandlungsprozesse ausmachen, die miteinander in direktem Zusammenhang stehen, zeitweilig sogar in Konkurrenz gegeneinander.

Problematisch sind zwei ökonomie- und *kulturbedingte Trends und Meinungen (Images)*, die eine Beschleunigung von Wandlungsprozessen in Deutschland zu erschweren scheinen.<sup>19</sup> Einer Selbstständigenkultur bzw. den Schwierigkeiten, diese quantitativ spürbar, und vor allem schneller als dies tatsächlich geschieht, zu implementieren, stehen zahlreiche Vorurteile entgegen, die den Wandel erschweren. Zwar trifft es zu, dass in manchen Unternehmen langsam ein Problembewusstsein für den oben beschriebenen Sachverhalt entsteht. Auch das Wissen, dass der Verzicht auf ältere Arbeitnehmer zu fachlichem Qualitätsverlust und übrigens zu Verlust von Schlüsselqualifikationen (z. B. Kommunikations- und Sozialkompetenz) führt, breitet sich langsam aus. Nur handeln die Firmen in den seltensten Fällen danach und stellen zum Beispiel ihre Personalbeschaffungspolitik um. Ausnahmen gibt es, wie zum Beispiel bei BMW: „Der Arbeitsmarkt der Zukunft verlangt nach einer neuen Unternehmenskultur. (...) Die demografische Wirklichkeit regiert das neue BMW-Werk in Leipzig. (...) In Leipzig sind dreißig Prozent älter als vierzig Jahre.“ Kommentar der Autorin Melanie Mühl: „Warum aber verabschiedet sich ein Unternehmen vom Jugendwahn? (...) Weil man begriffen hat, wie es in unserem Land in naher Zukunft um den Nachwuchs bestellt sein wird.“ Außerdem macht die Autorin auf folgenden Sachverhalt aufmerksam: „Nur 37 Prozent der 54 bis 65 Jahre alten Menschen arbeiten hierzulande noch. In den Vereinigten Staaten sind es 57 Prozent, in Schweden sogar 67 Prozent. Mit sechzig Jahren geht ein deutscher Arbeitnehmer im Durchschnitt in Rente. Auf die älteren Menschen zu verzichten, werden wir uns in Zukunft aber nicht mehr leisten können.“<sup>20</sup>

Die Weiterbeschäftigung älterer Arbeitnehmer verhindert nicht den Fort-

---

<sup>19</sup> Ebenso wie die Herkunft der so genannten *Spaßgesellschaft* nicht ausschließlich auf deutsche Phänomene zurückgeführt werden kann (sondern zum Beispiel auch auf die Auswirkungen der US-amerikanischen Kulturindustrie mit ihren kinematografischen Projekten und Merchandising-Produkten), haben die Veränderungen der Branchen Medien und Beratung nicht ausschließlich deutsche Fundamente. Große Beratungs- und Medienunternehmen sind in der Regel global oder mindestens multinational organisiert und werden auch so geführt. Nomen est omen: Die Verantwortlichen dieser Unternehmen heißen folglich längst nicht mehr *Geschäftsführer*, sondern sie werden zu *CEO's* (Chief Executive Officers) oder *Presidents/ Vice Presidents* ernannt. Titel, die darüber hinwegtäuschen (sollen?), dass diese Entscheider eigentlich keine sind, sondern in der Regel als Vollstrecker der Budgetvorgaben jener fernen Konzernleitung operieren, die an den spezifischen Besonderheiten der Niederlassung wenig interessiert ist. Trotz allem: Die Protagonisten dieser *Glamourwelt* bleiben sehr viel lieber *Vice Presidents* (wenn man sie lässt), als *einfach nur Berater* zu werden.

<sup>20</sup> Mühl, Melanie: Mit sechzig reißt man noch Bäume, in: DIE WELT, 19. Mai 2005, S. 24.



schritt der Unternehmen in Bezug auf Effizienz (Wettbewerbsfähigkeit unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten – gemeint sind Umsatz- und Renditekriterien). Dennoch hat sich trotz dieser Tatsache der Markt keineswegs selbst reguliert und bestimmte Automatismen (zum Beispiel die Frühverrentung) längst nicht aufgegeben. Zudem ist zu berücksichtigen, dass Widerstand gegen Veränderungen gelegentlich auch von Seiten der abhängig Beschäftigten kommt. In vielen Fällen ist noch kein ausreichendes Bewusstsein dafür vorhanden, dass die Arbeitsplätze der Älteren nicht allein, weil sie älter sind, höher dotiert werden müssen. Personalchefs denken in der Regel betriebswirtschaftlich und werden sich überlegen, ob ein um 20 Prozent höher dotierter Ingenieur (weil zwanzig Jahre älter als sein Mitbewerber) tatsächlich 20 Prozent mehr Produktivität erwirtschaftet. Zweiter Aspekt: Karriere gemacht zu haben erlaubt keinen selbstverständlichen Anspruch auf eine höhere Position innerhalb der firmeninternen Hierarchie.

Man kann manchen älteren Beschäftigten vorhalten, dass sie mit überkommenen Ansprüchen und einem Denken der altdeutschen Bundesrepublik der so genannten Wirtschaftswunderzeit operieren – also in Bezug auf ihre Gehaltsvorstellung eine Position einnehmen, die in den Unternehmen keine Grundlage mehr hat. Übrigens steht das Laufbahnrecht des Öffentlichen Dienstes, das nicht ausschließlich auf Qualifikation beruht, sondern auch auf Dienstzeit und -alter sowie auf Ausbildung (akademische bzw. nichtakademische), einem neuen Denken ebenfalls entgegen. Andererseits ist die jüngst erhobene Gegenthese, ältere Arbeitnehmer würden auf Grund ihres Alters weniger leisten können, auch nicht ohne politische und ethische Brisanz – abgesehen davon, dass sie schlicht falsch ist (vgl. Abschnitt 7 dieser Arbeit). Mit Sicherheit lässt sich sagen: Einem positiven Klima für Existenzgründer früherer Jahrgänge steht eine Frühverrentungskultur entgegen, die einem *Spätgründer* hinter vorgehaltener Hand auch schon einmal den Status des Sonderlings zurechnet. „Es hat sich offensichtlich so etwas wie eine (Un-) Kultur der Vorzeitverrentung herausgebildet. Inwieweit sich mit den Rentenrechtsänderungen, die mit erheblichen Verschlechterungen der finanziellen Konditionen (...) verbunden sind, das Vorruhestands-Verhalten ändern wird, ist noch ungewiss (...).“<sup>21</sup> Gewiss ist, wie Hartmut Buck anmerkt, allerdings: „Die Nicht-Fortsetzbarkeit dieser Praxis ist mittlerweile unübersehbar geworden. Sie hat sich aber über die Jahrzehnte zu

---

<sup>21</sup> Buck, Hartmut: Demografischer Wandel in der Arbeitswelt. Chancen für eine innovative Arbeitsgestaltung. Bundesministerium für Bildung und Forschung, Stuttgart 2002, S. 27.

einem stabilen Erwartungsmuster verfestigt und solche Tatbestände verlieren ihre Wirksamkeit nicht dadurch, dass man endlich feststellt, dass die Voraussetzungen für diese Praxis nicht mehr gegeben sind.“

Tatsächlich berührt der oben zitierte Gedanken den Kern des Problems sowohl der neuen Kultur der Selbstständigkeit als auch der Problematik der bisherigen Bewältigungsstrategien zum Abbau von Arbeitslosigkeit und ihren Folgen – ebenso die Option der Existenzgründung durch ehemalige Führungskräfte der Medienwirtschaft als Perspektive der Personengruppe Best Ager. Den vermeintlichen Luxus der Inanspruchnahme von (un-)kulturellen Erwartungsmustern können sich die meisten Best Ager nämlich gerade nicht erlauben, weil den betroffenen Personen von Ausnahmen abgesehen zum dauerhaften Ausstieg aus der Arbeitswelt die finanziellen Rücklagen fehlen. Leider scheint in der Debatte um die Gerechtigkeit innerhalb der Mangelverwaltung in Vergessenheit geraten zu sein, dass Arbeitslosigkeit (besonders von betroffenen Führungskräften, weil sie als Leistungsträger über einen langen Zeitraum darauf trainiert sind, wenig oder nichts als gegeben hinzunehmen, sondern zu verändern und zu gestalten – folglich sich selbst als proaktiv, nicht als defensiv zu definieren) als Demütigung und Ego-Kränkung erlebt wird, die fast alle Betroffenen so schnell wie möglich beenden möchten. Zum kulturellen Wandel gehört dann eben auch ein politischer Klimawechsel, in dem ältere Gründer als Souverän ihres Handelns angesehen werden, nicht eben nur als Opfer, die deshalb den Weg in die Selbstständigkeit wählen, weil ihnen nichts anderes übrig bleibt.

Die Behebung von Arbeitslosigkeit besonders der älteren ehemaligen Führungskräfte ist nicht primär ein quantitatives Problem. Vielmehr kommt es darauf an, das Leistungsprofil durch erhöhte Qualifikation der Arbeitsuchenden für den Arbeitsmarkt attraktiver zu gestalten. Menschen, die nicht abhängig beschäftigt sind und dies auch nicht wieder sein werden, weil die Strukturen des Arbeitsmarktes diese Option nicht mehr bieten, werden sich ihren eigenen Markt schaffen und dadurch das vermeintliche Gesetz, wonach das Angebot (von Arbeitsplätzen) die Nachfrage regelt, durchbrechen und damit die Pyramide auf den Kopf stellen können – und müssen. Ideen und Innovationen, nicht die Umverteilung von reduziert vorhandenen Arbeitsplätzen, schaffen neue Beschäftigungsmöglichkeiten. Damit ist also keineswegs ein *Mehr desselben* gemeint, denn offensichtlich gibt es in

Deutschland genügend Anästhesisten oder Diplompsychologen. Es geht vielmehr darum, neue Strategien und Berufe zu erfinden, neue Ideen und am Ende vielleicht sogar neue Branchen zu schaffen. Beispiel: Noch vor einem viertel Jahrhundert hätte es kaum jemand für möglich gehalten, dass die Entwicklung und der Einsatz alternativer Energien zu einem neuen Beschäftigungsfeld und zu einer neuen, wirtschaftlich relevanten Branche führen würde. Als anderes Beispiel wäre die IT-Branche zu nennen, die es vor 40 Jahren in Deutschland noch kaum gab.

Zur Entwicklung neuer Berufe und Berufsfelder sind mehr als Fachkompetenz, sondern eine fundierte und breit angelegte Bildung, eine überdurchschnittliche Kommunikations- und Sozialkompetenz sowie die Fähigkeit zu vernetztem Denken erforderlich. Dies gilt insbesondere für Personen, die den Schritt in die Selbstständigkeit wagen. Eine Grundannahme dieser Forschungsarbeit ist, dass das Angebot an Qualifikation und Bildung die Nachfrage an Arbeit forciert und Seniorität auch ein Vorteil sein kann, den jüngere Arbeitnehmer nicht kompensieren können. Nach einer Einsicht von Jacob Lorenz, es lerne keiner schwimmen, der nicht zu ertrinken glaubt, kann die Förderung beider oben genannter Aspekte helfen, das Gründungsklima insgesamt zu verbessern. Andererseits muss die Frage nach den Grenzen des Medienmarktes gestellt werden: Wie wirkt sich der Strukturwandel der Medienwirtschaft auf die Angebots-/Nachfrage-Regel für Arbeitskräfte aus – hier besonders für Selbstständige und Existenzgründer?

Die Best Ager können also mit nur wenig Unterstützung von Seiten der Wirtschaft rechnen (trotz solcher Beispiele wie bei BMW). Sie müssen ihr Schicksal selbst in die Hand nehmen, manchmal gefördert durch staatliche Unterstützung. In Ergänzung dazu dürfte nunmehr evident sein, dass Lösungen nicht aus einer radikal-liberalen Marktwirtschaft und aus den mittleren und großen Unternehmen heraus evoziert werden können, sondern primär aus einem neuen Kulturverständnis von Selbstständigkeit. *Lebenslanges Lernen* wäre das bekannte Stichwort, unter dem die berufliche Zukunft der Best Ager zu verorten wäre. Oder substanzieller: Die *Bereitschaft zum Verlernen des bisher Bekannten und Vertrauten* wird eine der wesentlichen Voraussetzungen für eine neue Kultur der Selbstständigkeit sein. Darauf wird noch einzugehen sein.

In Bezug auf den notwendigen Kulturwechsel müssen sich die betroffenen Best Ager von der Kontinuität der (vermeintlichen) *Vollkasko-Absicherung* einer tradierten Erwerbssituation verabschieden. Als zielführender Hinweis für ein Um-

denken aller Akteure des demografischen Wandels kann der Blick über den Atlantik weiterhelfen: „Wir müssen länger arbeiten. (...) Ich bin [in den USA] nicht zu der Auffassung gelangt, dass man mit 55 Jahren aufhört zu denken und innovativ zu sein. (...) Viele Amerikaner hören mit 64 oder 65 Jahren in ihren Jobs auf und fangen etwas Neues an, gründen eine Firma oder arbeiten freiwillig irgendwo mit.“<sup>22</sup> Die Hinweise, dass sich dieser Trend auf Deutschland übertragen wird, sind unübersehbar und werden jüngst auch von der Bundesregierung (Januar 2006) und der sie tragenden rot/schwarzen Koalition diskutiert: „Arbeits- und Sozialminister Franz Müntefering (SPD) findet in der CDU breite Unterstützung für seinen Vorschlag, das gesetzliche Renteneintrittsalter schneller als geplant auf 67 Jahre heraufzusetzen.“<sup>23</sup> Aus rentenfiskalischen Gründen mag die Anhebung des Renteneintrittsalters plausibel sein (de facto ist sie eine Rentenkürzung), die Nachfrage der Wirtschaft nach über 50-Jährigen wird durch die Anhebung des Renteneintrittsalters jedoch nicht zunehmen. Statt über die Anhebung des Renteneintrittsalters zu diskutieren, sollte besser eine Debatte über den Sachverhalt eröffnet werden, die man unter dem Stichwort *Dienstleistungsarbeit* („Das Beschäftigungswunder USA wurde schnell als ‚Dienstleistungswunder‘ dechiffriert.“<sup>24</sup>) zu verorten hätte – speziell mit dem Erfahrungswert US-amerikanischer Verhältnisse als neue Kultur der Selbstständigen der Älteren.

Fazit: Die Debatte um eine neue Kultur der Selbstständigen findet in Deutschland nach wie vor nicht ausreichend statt – besonders nicht bei älteren Beschäftigten. Es herrscht immer noch ein Misstrauen gegenüber dieser Selbstständigekultur, die das Land dringend bräuchte und weitaus mehr Menschen in sinnvolle Arbeit brächte als der Versuch, alte Beschäftigtenstrukturen durch 400 Euro-Jobs zu reanimieren. Dieses Misstrauen ist auch bei den älteren Gründern vorzufinden, wie die Experteninterviews dieser Arbeit zeigen werden (vgl. Kap. 5).

## 2.2 Zur Struktur der Medienbranche

Dieses Kapitel untersucht erstens die steigende Beschäftigungslosigkeit in Deutschland, die spätestens ab den späten 1990er Jahren auch in der Medienbranche

---

<sup>22</sup> Kickbusch, Ilona: Das deutsche System hat versagt. Altersexpertin sieht USA als Vorbild beim Umgang mit dem demografischen Wandel, in: DIE WELT, 29. Sept. 2005, S. 31.

<sup>23</sup> Ohne Verf.: Rente mit 67 soll früher kommen, in: WELT KOMPAKT, 30. Jan. 2006, S. 1.

<sup>24</sup> Wagner, Alexandra (Hg.): Dienstleistungsarbeit. Auf dem Boden der Tatsachen, Berlin 2003, S. 9.

signifikant wurde, als der sinkende Auftragseingang durch die Wirtschaft für Werbeagenturen und den Werbeabteilungen der Verlage erst auf die weniger qualifizierten Kräfte, später auch auf die Führungsetagen durchschlug. Zweitens wird geklärt, wie in dieser Arbeit der Begriff *Medien* aufgefasst wird – damit, in welchem medienwirtschaftlichen Kontext die Best Ager sich als zukünftig beratende oder dienstleistende Existenzgründer bewegen.

Mit dem Rückgang des Anzeigenaufkommens für die Verlage und der Reduzierung der TV-Spot-Schaltungen und Produktionen großer Markenartikler verdienten die Medien weniger Geld als zuvor und konnten die hohen Personalkosten nicht mehr ohne weiteres decken. Erst wurden die Budgets für freie Mitarbeiter gestrichen, dann waren Entlassungen vieler Festangestellter die Folge. Zuletzt trennten sich besonders die nicht inhabergeführten Kommunikations- bzw. Medienunternehmen von ihren ehemaligen Führungskräften: den leitenden Angestellten über 45 bzw. 50 Jahre, die durch jüngere mit meistens geringeren Bezügen ersetzt wurden. Und in nicht wenigen Fällen wurden die alten Positionen gestrichen.

Dieser Strukturwandel, der bis heute nicht abgeschlossen ist, trifft die Best Ager insgesamt – besonders aber die höher qualifizierten, leitenden Mitarbeiter in der Medienbranche. Es bleibt eine stetig größer werdende Anzahl von Führungskräften übrig, die es nicht erreichen, sich über die oben erwähnte Altersgrenze hinaus eine unabhkömmliche Position in ihrem Unternehmen zu schaffen. Das System sondert sie aus und zwingt die ehemaligen Medien-Manager zur Suche nach alternativen Beschäftigungsfeldern. Oder die Personen gehen in Frührente bzw. steigen aus dem Arbeitsleben aus und werden in beiden Fällen von der Statistik der Bundesagentur für Arbeit nicht mehr erfasst.

Ob Gründer, Nachfolger, Berater oder Dienstleister, all diese Personen treffen auf dem Weg in ihre Selbstständigkeit auf eine dynamische Branche, die sich nicht ohne weiteres von anderen Branchen abgrenzen lässt. Denn nach wie vor herrscht keine Einigkeit darüber, wie der Medienbegriff wissenschaftlich gefasst werden muss. Folgt man einigen gegenwärtig exponierten Medientheoretikern bzw. Medienökonomern, stößt man auf unterschiedliche Ansätze: „Ebenso wie Medien lassen sich auch Medienunternehmen nicht auf einen einfachen Schnitt reduzieren. (...) Ein Medium ist etwas, das zwischen uns steht: das Buch, die Zeitung, Radio,

Fernsehen.<sup>25</sup> Eine solche Bestimmung sieht das Medium ausschließlich als Träger (Kanal) von Inhalten und folgt damit einem kommunikationstheoretischen Ansatz: „Kommunikationstheoretisch gesehen stellen Medienbetriebe Kanäle zur Überbrückung einer Raum/Zeitdistanz zwischen Kommunikator und Rezipient dar.“<sup>26</sup> Wenn es so wäre, würden diese Betriebe keine Überbrückungskanäle *darstellen* (also: sein), sondern nur *bereitstellen* oder nur *produzieren*: Bücher, Filme, Fernsehsendungen, jeweils ohne Inhalt. Sie (die Betriebe) wären dann bestenfalls Papierhersteller, Chip-Produzenten oder Kamerabauer. Es würden dann die Werbeagenturen so wenig zu den Medienbetrieben gehören wie Verlagshäuser, Radio- oder Fernsehsender. All diese sind inhaltsbestimmt, und man sieht daher an der oben genannten Definition, dass sie nicht zutrifft.

Der Begriff *Medium* muss um seinen Nutzen und seine inhaltliche Dimension erweitert werden, denn ein Medium ohne Inhalt ist zwar vorstellbar, im doppelten Sinne jedoch sinnenleert. Der Begriff *Medienunternehmen* muss demnach um eine Handlungsdimension erweitert werden – auch deshalb, um die medienökonomische Perspektive integrieren zu können: „Die Tätigkeit von Medienunternehmen wird als Befriedigung von Artikulationsbedürfnissen auf Kommunikationsmärkten und Informationsbedürfnissen auf Rezipientenmärkten charakterisiert.“<sup>27</sup> Aber auch bei Medienvertriebsleistungen wie „Distribution, Vermittlung von Verwertungsrechten oder der Wahrnehmung von Werbeträgerfunktionen ist die Erbringung medienwirtschaftlicher Dienstleistung offensichtlich.“<sup>28</sup>

Diese Bestimmung ist deshalb zwingend erforderlich, weil der Wandel in der Medienbranche ohne Berücksichtigung der vielfältigen Medienunternehmensstruktur nicht ausreichend abgebildet werden kann. Denn, wie zu sehen sein wird, verändert sich zum Beispiel das Verlagswesen mit einer anderen Dynamik als die Werbeindustrie. Eine Erweiterung des Medienbegriffs um den Aspekt *Vorprodukt* regt Insa Sjurts an: „In der Betriebswirtschaftslehre werden Unternehmen üblicherweise definiert als technische, soziale, wirtschaftliche und umweltbezogene Einheiten mit der Aufgabe der Fremdbedarfsdeckung, mit selbständigen Entscheidungen und eigenen Risiken, deren Handeln gerichtet ist auf eine nachhaltig ertragbringen-

---

<sup>25</sup> Altmeppen, Klaus-Dieter; Karmasin, Matthias (Hg.): Medien und Medienökonomie, Bd. 2: Problemfelder der Medienökonomie, Wiesbaden 2004, S. 16 ff.

<sup>26</sup> Weigant, Karl-Heinz: Medienwirtschaftliche Dienstleistungen, in: Altmeppen; Karmasin (Hg.): Medien und Medienökonomie, Bd. 1: Grundlagen der Medienökonomie, Wiesbaden 2003, S. 269.

<sup>27</sup> ebd.

<sup>28</sup> ebd. Vgl. auch Faulstich, Werner: Grundwissen Medien, 3. Aufl., München 1998, S. 22.

de Leistung (...).“<sup>29</sup> Das dürfte unstrittig sein. Deshalb knüpft die darauf „(...) basierende Unternehmensklassifikationen an die Eigentümer (private/öffentliche Unternehmen) und an die Produkte (Dienstleistungs-/Sachleistungsunternehmen) an. Überträgt man dieses allgemein akzeptierte Verständnis auf Medienunternehmen, so unterscheiden sich diese nicht hinsichtlich der Merkmale Fremdbedarfsdeckung, selbständige Entscheidungen, Risikohaltigkeit und erwerbswirtschaftliche Zielsetzung.“ Entscheidend ist vielmehr: „Für die Medienunternehmen spezifisch ist, dass ihre Produkte durch die Kombination von unternehmensintern oder unternehmensextern vorproduzierten Inhaltelementen zu einem marktreifen Endprodukt“ werden. Das gilt auch für die Bereitstellung von Vorprodukten der Medien: „Bei den Vorprodukten handelt es sich um die redaktionellen Inhalte und Unterhaltung. Je nach Art des Medienproduktes kann Werbung als weiteres Vorprodukt hinzukommen.“

Damit wäre immerhin der produktionsseitige Vorgang beschrieben, in dem auch der Dienstleistungsaspekt Berücksichtigung finden kann, nicht jedoch der Beratungsaspekt, der in den Medien eine erhebliche Rolle spielt und bei der Frage nach dem Raum für Existenzgründung in der Medienbranche keine ausreichende Berücksichtigung fände. Berater produzieren nur selten Inhaltelemente. Sie tragen gelegentlich indirekt dazu bei. Anders als bei den Mediendienstleistern liegt der Fokus der Beraterarbeit in der Medienunternehmensstrukturveränderung. Auch deshalb ist es zwingend, den Medienbegriff weiter zu fassen und Medien nicht nur als Kanal zur Vermittlung von Informationen zu verstehen, sondern die Content herstellenden Betriebe wie Verlage, Filmproduktionen und Werbeagenturen mit einzu beziehen. Die Alltagssprache hat diesen Bedeutungswandel längst vollzogen, indem sie den Begriff *Medien* auf die sie nutzenden Unternehmen selbst dann verwendet, wenn diese Firmen nur „Vorprodukte“ (siehe oben) erzeugen. Denn Werbung oder eine Soap-Opera sind ebenso Mediencontent wie redaktionelle Beiträge.

Gründer, Nachfolger, Berater oder Dienstleister treffen bei ihrem Weg in die Selbstständigkeit auf eine wirtschaftliche Dynamik, von der auch die Medienbranche maßgeblich gekennzeichnet ist.

---

<sup>29</sup> Sjurts, Insa: Der Markt wird's schon richten?, in: Altmeppen; Karmasin (Hg): Medien und Medienökonomie, Bd. 2, S. 168 f.

*„Ein spezifisches Problem der Medienindustrie ist, dass die Gesetze einer ‚Economics of Scale‘ gelten, dass Größe gegenüber Kleinheit vom Markt belohnt wird. Daraus resultiert, dass aus kleinen Unternehmen immer wieder große verzweigte Konzerne werden. Die Richtung dieser Expansion kann in verschiedene Richtungen weisen: 1. Horizontales Wachstum erfolgt, wenn ein Unternehmen auf seinem angestammten Markt expandiert, aufkauft oder mit auf demselben Markt arbeitenden Unternehmen fusioniert. Horizontales Wachstum führt zu marktbeherrschenden Positionen, ist deshalb erster Angriffspunkt von Konzentrationskontrollen. 2. Vertikales Wachstum erfolgt entweder ‚vorwärts‘ oder ‚rückwärts‘ in die jeweils nächste Stufe der Versorgungskette. Ein typisch vertikal integriertes Unternehmen spannt seine Tätigkeit von der Produktion von Medieninhalten bis zur Distribution an den Konsumenten. Diese Form der Expansion ist weniger konzentrationsrelevant, da nicht Marktbeherrschung im Vordergrund steht, sondern die Verminderung von Transaktionskosten. 3. Diagonales Wachstum erfolgt, wenn ein Unternehmen in neue, bisher nicht versorgte Geschäftsfelder expandiert oder Unternehmen mit unterschiedlicher Branchenorientierung miteinander fusionieren. Printmedien streben in den elektronischen Medienbereich; Medienunternehmen lieren sich in Erwartung der digitalen Konvergenz mit Telekommunikationsanbietern etc. Auch dieses Wachstum ist konzentrationspolitisch weniger problematisch.“<sup>30</sup>*

Dass „Größe gegenüber Kleinheit vom Markt belohnt wird“, ist nur ein Betrachtenderstandpunkt. Zwar können Mitarbeiterentlassungen zu besseren Erträgen und gelegentlich auch zu mehr Gewinn führen. Aus Sicht der (euphemistisch) *Freigesetzten*, die schließlich ebenfalls Marktteilnehmer sind, sieht dieser Vorgang deutlich anders aus. In diesem Kontext bewegen sich die Gründer als Unternehmer, Unternehmensnachfolger, als Interim Manager oder Berater.

Fazit: Die Best Ager als Gründer in der Funktion Unternehmer, Unternehmensnachfolger, als Interim Manager oder Berater stehen im Wettbewerb mit dem horizontalen Wachstum der Unternehmen, aber auch mit deren vertikalen und diagonalen Integrationstendenzen. Und sie befinden sich in einem personalen Verdrängungswettbewerb; übrigens zum Teil auch untereinander, wenn Unternehmen sich zwischen einem Berater oder Interim Manager entscheiden müssen. Die Chance der Gründer liegt dann im Herauslösen von Produkt- und Produktionselementen aus vertikal oder horizontal integrierten Unternehmen, indem sie Produkte oder Produktelemente bzw. beratungsrelevante Themen in ihre Angebotspalette mit auf-

---

<sup>30</sup> Kleinstüber, Hans J.; Thomas, Barbara: Medienökonomie, Medienkonzerne und Konzentrationskontrolle, in: Altmeppen; Karmasin (Hg), Medien und Medienökonomie. Bd. 2, S. 127 f.



nehmen. Eine andere Variante ist die Entwicklung neuer Produkte, deren Herstellung sich für große Medienunternehmen nicht rentieren würde.

### **2.2.1 Raum für Unternehmensgründungen?**

Das Kapitel untersucht, ob es im Gesamtmedienmarkt einen ökonomisch sinnvollen Raum für Existenzgründung der Best Ager gibt und leistet damit einen Beitrag zur Gründungsforschung. Es endet nicht mit definierten Antworten, sondern führt über abgeleitete Fragen weiter in die Problematik der Aufgabenstellung dieser Arbeit ein.

Bezogen auf den Gesamtarbeitnehmermarkt erweist sich das Bild steigender Beschäftigungszahlen der Personengruppe über 50 Jahre als irreführend: Wohl steigt die Anzahl der älteren Beschäftigten, und dieser Trend hält weiter an. Er ist jedoch nicht etwa auf zusätzliche Arbeitsplätze zurückzuführen, sondern auf das Älterwerden der Beschäftigten, die trotz ihres Alters im Beschäftigtenverhältnis bleiben. Während die Anzahl der abhängig Beschäftigten über 55 Jahre im beobachteten Zeitraum im Gesamtarbeitnehmermarkt also kontinuierlich zunimmt, sind bei den über 55-jährigen Beschäftigten mehr Personen über 55 Jahre in Arbeit als ein bzw. zwei Jahre früher (*Abb. 2*).

Die Anzahl älterer Beschäftigter in den Medienunternehmen ist dagegen rückläufig. Dort findet der Strukturwandel bezüglich der Manager weitgehend hinter verschlossenen Türen statt. Die offizielle Arbeitslosenquote dieser Best Ager wird schon deshalb öffentlich kaum zur Kenntnis genommen, weil es sich – gemessen am Gesamtaufkommen arbeitsloser Führungskräfte – um relativ wenige Beschäftigte handelt. Es wird daher zu bestimmen sein, um wie viele arbeitslose Führungskräfte der Medienbranche, die die Erfahrung machen, ohne Erwerbsarbeit zu sein, es sich derzeit handelt. Deren Situation ist durch sehr verschiedene Zukunftsoptionen gekennzeichnet.

Wie unübersichtlich die Lage in den Zirkeln der arbeitslosen, ehemals einflussreichen Best Ager ist, bleibt also der Öffentlichkeit weitgehend verborgen. Die Schaffung einer Übersicht ist ein Motiv dieser Arbeit. Ein anderes Motiv liegt in der Kritik einer Wirtschaftsgesellschaft, die es sich nach wie vor leistet, über Jahrzehnte akkumuliertes Wissen und Erfahrung der Best Ager mehr oder weniger zögerlich beiseite zu legen, ohne zu erkennen, welche volkswirtschaftlichen (und privaten) Schäden dadurch entstehen. Die Konsequenzen: In der Regel ist – wenn ein Aus-

stieg oder eine Frühverrentung für die Best Ager nicht möglich ist – ein Statuswechsel in Form eines Professions- oder Branchenwechsels notwendig, der jedoch die Fähigkeiten und Fertigkeiten der erworbenen Gesamtqualifikationen mit berücksichtigen soll.

Die Medienbranche zieht traditionell junge Mitarbeiter an, während ältere hinausgedrängt werden. Das Durchschnittsalter der Erwerbstätigen liegt mit ca. 36 Jahren weit unter der Altersstruktur der Erwerbstätigen der Bundesrepublik insgesamt.<sup>31</sup> Bei etwa einem Prozent der über 60-jährigen bzw. sieben Prozent der 51- bis 60-jährigen Medienbeschäftigten ist jeder Rückführungsversuch dieser Älteren in feste Beschäftigungsverhältnisse überwiegend als Wunschdenken einzustufen, zumal in den sieben Prozent der 51- bis über 60-Jährigen der höchste Prozentsatz an Führungskräften enthalten ist. Für den Bereich privater Rundfunk, Filmwirtschaft und AV-Produktionsbetriebe, in dem ca. 50.000 Personen beschäftigt sind, sinkt die Anzahl der Führungskräfte über 50 Jahre, die nach ihrer Kündigung andere berufliche Wege gehen möchten – oder müssen. Das heißt, die bisherigen Bewältigungsstrategien zur Reintegration älterer abhängig Beschäftigter in den ersten Arbeitsmarkt gehen weitgehend an der untersuchten Personengruppe vorbei. Eine Reintegration findet so gut wie nicht statt.<sup>32</sup> In den Medien war öffentlich von einer Reintegration Älterer bisher ohnehin kaum die Rede. Sie kam und kommt in der Medienwelt so gut wie nicht vor (abgesehen von Medienstars wie Dieter Kronzucker, Peter Scholl-Latour und anderen älteren Journalisten). Es öffnet sich damit (um es positiv zu formulieren) den über 50-Jährigen der Weg in die Beratung und Dienstleistung jenseits der großen Medienunternehmen: ein *Statuswechsel* durch Gründung ihrer eigenen Firma (*Abb. 3*).

„Gründungsforschung befasst sich interdisziplinär mit den Motiven, den Voraussetzungen, dem Auftreten von Gründungen und dem Gründungsumfeld. Es wird ein Standortbezug hergestellt und versucht, Erfolgsfaktoren und Hindernisse

---

<sup>31</sup> Vgl. Satzer, Rolf: Nicht nur Traumjobs – Vom Arbeiten und Verdienen in den Medien, connexx.av (Hg.), ver.di-Bundesvorstand, Berlin, 10/2001, S. 10 ff.

<sup>32</sup> Die im September 2006 aufgelegte *Initiative 50plus* der Bundesregierung berührt die ehemaligen Führungskräfte (der Medien) kaum, weil die Maßnahmen andere Ziele verfolgen als den Best Ager entweder eine neue Führungsposition als abhängig Beschäftigte oder den Weg in die Selbstständigkeit zu erleichtern.

Vgl.: [www.bmas.bund.de/BMAS/Redation/Pdf/50plushintergrundpapier/eckpunkte.property=pdf,bereich=bmas,sprache=de,rwb=true.pdf](http://www.bmas.bund.de/BMAS/Redation/Pdf/50plushintergrundpapier/eckpunkte.property=pdf,bereich=bmas,sprache=de,rwb=true.pdf), 25. März 2007. Anmerkung: Die der Initiative zu Grunde gelegten Daten stammen aus dem Jahr 2003.

von Gründungen zu erfassen.<sup>33</sup> Zur Gründung und zum Gründungsumfeld der Medien sind zwei Strukturveränderungen zu beobachten, zwischen denen die Anschlussfähigkeiten und -möglichkeiten der Personengruppe Best Ager entschieden werden: zum einen am Beschäftigtenstrukturwandel der Medienbranche, die man aus Sicht einer einstmals klassisch-deutschen Abhängigbeschäftigtenkultur heute als tendenziell dereguliert bezeichnen muss, zum anderen am Wandel der Medienunternehmensstruktur selbst.

Die Anzahl der Medienunternehmen in Deutschland hat überraschend zugenommen, die Anzahl der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten ist in den kleinen Firmen tendenziell angestiegen, in den großen gefallen: Diese Diversifikation verweist einerseits auf eine Gründungsprogression in Deutschland, zeigt aber ebenso den Personalabbau jener großen etablierten Medienunternehmen, die zuvor einen Großteil der neuen Gründer als abhängig Beschäftigte unter Vertrag hatten. In der Medienbranche zeigt sich prototypisch das Paradoxon einer Gesellschaft, die es sich leistet, qualifizierte ältere Arbeitnehmer durch weniger qualifizierte jüngere zu ersetzen. Das Paradoxon besteht seit langem darin, dass sich die Medienunternehmen ihrer (auch leitenden) Mitarbeiter entledigen, damit es denselben Unternehmen wirtschaftlich besser geht. Indes kommt eine Reihe von irrationalen und kulturellen Gründen hinzu, die mit ökonomischen Rahmenbedingungen wenig zu tun haben und zur Wegrationalisierung von qualifizierten Arbeitskräften führen, was auf lange Sicht für die Unternehmen teuer wird bzw. in manchen dramatischen Fällen zu Produktionsengpässen führt, weil auf dem nationalen Markt keine Fachkräfte in ausreichender Zahl zu haben sind, wie das Beispiel Ingenieure bzw. Techniker der IT-Branche zeigt.

Der doppelte Strukturwandel – mit einem Wort der Medienbranche: *Megatrend*<sup>34</sup> – einer wachsenden Anzahl von Medienfirmen bei rückläufigen Beschäftigtenzahlen in den einzelnen Firmen ist besonders deutlich in den beiden größten Medienbranchensegmenten Werbung/Marketing und Journalismus zu beobachten. Die Beobachtung zu verifizieren ist allerdings schwierig, weil die Datenlage unübersichtlich ist. Sie ist auch deshalb schwierig, weil die Statistiken Kleinunternehmen mit weniger als zehn Beschäftigten nicht weiter differenzieren, so dass nicht defini-

---

<sup>33</sup> <http://de.wikipedia.org/wiki/Gründungsforschung#Gr.C3.BCndungsforschung>, 31. Mai 2007.

<sup>34</sup> *Strukturwandel* als Begriff steht für *zukünftige Dauer*, nicht für Wechsel. Dauer bedeutet einen längeren Zeitraum als der Begriff *Trend* konnotiert, damit wird demnach die Nachhaltigkeit von Wirtschafts- bzw. Gesellschaftsprozessen über mehrere Jahre hervorgehoben.

tiv festgestellt werden kann, wie viele Personen genau in diesen einzelnen Firmen beschäftigt sind – schon gar nicht, welche Leitungsstrukturen vorzufinden sind oder ob vielleicht ein hierarchiefreier Raum das Arbeitsgeschehen bestimmt. Noch weniger ist mittels einfachem statistischen Zugriff zu klären, wie hoch die Anzahl der Älteren unter den abhängig Beschäftigten in der Medienbranche ist oder ob zum Beispiel Ein-Personen-Gesellschaften überwiegend von jenen gegründet werden, die vielleicht ehemalige Führungskräfte der Branche sind. Und schließlich ist davon auszugehen: Nicht alle neuen Selbstständigen werden von den Finanzämtern als Steuerzahler erfasst und sind deshalb in den Statistiken nicht abgebildet.

Wie groß ist das Delta zwischen den Medienunternehmen im Wandel und Medienbeschäftigten als zukünftige Berater, Dienstleister oder Unternehmensnachfolger? Gibt es einen neuen Ort der Beschäftigung für die Best Ager innerhalb der Medien; wie müsste dieser Ort beschaffen sein; welches *Therapeuticum* kann helfen, um die strukturelle Anschlussfähigkeit der beschäftigungslosen Best Ager an den Arbeitsmarkt sicher- bzw. wieder herzustellen; welche Art von Beratern und Mediendienstleistern bräuchte der neue Markt?

Fazit: Die berufliche Zukunft der Best Ager wird demnach dichotomisch von deren individueller Qualifikation und dem Gesamtmedienmarkt mit dessen Bereitstellung von Arbeit durch die Auftragslage der Medienunternehmen bestimmt. Es ist also ein Irrtum anzunehmen, man könne allein durch Höherqualifizierung und Coaching von (zukünftigen) Beratern und Dienstleistern strukturschwache Regionen in Deutschland reanimieren bzw. einen Gründerboom auslösen, der mit einem zwingenden Automatismus durch den Gründungsvorgang die neuen Selbstständigen in die finanzielle Überlebensregion überführt. Ebenso falsch ist die Hoffnung der zukünftig Selbstständigen, sie könnten mit ihrem über Jahrzehnte erworbenen Managementwissen allein dauerhaft eine die Existenz sichernde Tätigkeit aufnehmen.

### **2.2.2 Grenzen des Marktvolumens und die Veränderung in den Betriebsgrößenstrukturen**

Vor der Beobachtung der individuellen, persönlichen Ausgangspositionen zur Selbstständigkeit der Best Ager muss auf der anderen Seite der Dichotomie zur Struktur des Medienmarktes der Teilbereich des Betriebgrößenwandels als zusätzlicher Indikator des Strukturwandels des Medienmarktes gewählt werden. Die in die-

sem Kapitel untersuchte Bewegung lässt erkennen, ob, warum und woher ein Raum für die spezifische Selbstständigkeit der Best Ager Medien entstanden ist oder sogar entstehen muss, welche Entwicklungen zu erwarten sind und ob diese Entwicklungen als nachhaltig und damit strukturell prägend einzustufen sind.

Ausgangspositionen dazu sind, dass es auch bei begrenztem Wachstum des Marktvolumens einen Raum für Gründung deshalb gibt, weil die Medienunternehmen mit weniger Beschäftigten auskommen (müssen) als früher, die Anzahl der Verlage oder Werbeagenturen in absoluten Zahlen jedoch zunimmt. Um zu klären, ob es einen neuen Ort der Beschäftigung für die Best Ager in den Medien gibt, hilft zunächst die Sicht auf die Medienunternehmen und -wirtschaft.

Oben wurde gesagt, die Anzahl der Medienunternehmen habe zugenommen (*Abb. 4*), während die Zahl der abhängig Beschäftigten rückläufig sei (*Abb. 5*). Allerdings ist dieser Trend in der Medienwirtschaft nicht einheitlich. Im Vergleich 1999/2003 ist die Anzahl fast aller Medienunternehmen/Unternehmensberatungen und PR-Agenturen gestiegen. Eine Ausnahme stellt der Bereich Zeitschriftenverlage dar (-7,37 Prozent). Auffällig ist der Anstieg der Anzahl von Medienunternehmensberatungen und PR-Beratungsfirmen (+17,65 Prozent). Während die Umsätze allgemein leicht oder dramatisch (Werbeagenturen -9,76 Prozent) gefallen sind, konnte die Marktforschung (+4,01 Prozent) zulegen. Der Grund dafür liegt darin, dass es auf die Absatzschwierigkeiten von Industrie und Handel keine schnell wirksamen Marketinginstrumente gab und gibt, den Umsatzrückgängen in fast allen Märkten angemessen zu begegnen, und daher die Marktforschungsinitiativen neue Antworten zum Verbraucherverhalten finden mussten – und müssen.

Diese Sicht auf den Mittelstand der Medienbranche verifiziert die Hypothese, wonach viele abhängig Beschäftigte von größeren Firmen zu kleinen gewechselt sind oder als Einzelfirmeninhaber (Berater oder Dienstleister) ihre Selbstständigkeit aufgenommen haben. Unter Berücksichtigung des bereits erwähnten Sachverhaltes, wonach viele Gründer statistisch nicht erfassbar sind, ist zusätzlich folgende Tendenz festzustellen: Firmen mit weniger als 50 Mitarbeitern verzeichnen relativ höhere Zuwächse an sozialversicherungspflichtig Beschäftigten (*Abb. 5*). Mit Blick auf die Best Ager als Gründer in der Medien- bzw. Beratungsbranche ist neben den Wirtschaftszweigen Marketing/Werbung/Marktforschung sowie Verlage/Journalismus zusätzlich der Wirtschaftszweig Unternehmensberatung/PR von Bedeutung:

Der extreme Zuwachs von ca. 200 Prozent in der PR-Beratung erlaubt die Vermutung, es verbergen sich hinter dieser Zahl überwiegend Einzelfirmen, weil Personalsuchanzeigen (als Indikator für Personalauf- bzw. -abbau) der größeren Beratungsfirmen im angegebenen Zeitraum nicht etwa zu-, sondern deutlich abgenommen haben. Spätestens seit 1999 ist der Personalbedarf der Unternehmensberatungen (bei sinkenden Umsätzen (-3,65 Prozent; *Abb. 4*)) also rückläufig, während die Anzahl von sozialversicherungspflichtigen (vergleichsweise geringes Einkommen) PR-Beratern und Medienberatern ansteigt (*Abb. 5*). Zu erklären ist dies nur durch eine Zunahme von neuen Selbstständigen – in der Regel Ein-Personen-Unternehmen.

Fazit: Die Zahlen bestätigen die Hypothese, dass die neue Kultur der Selbstständigkeit in der Medienbranche bereits Einzug gehalten hat – wenn auch weitgehend erzwungen. Die Beratungsbranche boomt in Bezug auf die dort beschäftigten Einzelpersonen, in den Medienunternehmen sinkt die Anzahl der abhängig Beschäftigten weiter. Besonders deutlich zeigt sich der entstehende Raum für Unternehmensgründungen bzw. für eine Selbstständigkeit im Journalismus (vgl. Kap. 2.2.4).

### **2.2.3 Quantifizierung der Personengruppe Best Ager der Medien**

In diesem Kapitel wird die Größenordnung der betroffenen Best Ager der Medien, die ihre Führungsposition verloren haben und in die Selbstständigkeit gehen müssen, aber in der Medienbranche bleiben, bestimmt.

Ähnlich wie in der Medizin oder Psychiatrie die Differentialdiagnostik ein Bild über die Konstitution des Patienten liefern kann, müssen hinsichtlich der Best Ager statistische Sekundärquellen von unterschiedlicher Qualität aus vielen Bereichen übereinander gelegt und abgeglichen werden. Auf Grund der rudimentären und zum Teil widersprüchlichen Datenlage ist, dass die Anzahl der Personen, die durch Kündigung gezwungen sind, sich als Berater oder Dienstleister selbstständig zu machen, nicht direkt und auch nicht allein durch die Bundesagentur für Arbeit zu bestimmen ist (siehe oben). In Bezug auf die Zahlen (wie viele Best Ager bilden die Untersuchungsgröße?) stützt sich diese Forschung deshalb auf Schätzungen. Dabei muss auch in Kauf genommen werden, dass die Quellen nicht parallele Zeitabschnitte bereitstellen und daher nur bedingt abzugleichen sind.

Die unübersichtliche und rudimentäre Datenlage spiegelt die Situation der Best Ager und liefert damit einen wichtigen Hinweis, wonach diese Personengruppe

keine Lobby hat und von keinem Verband ausreichend unterstützt wird. So ergaben Nachfragen beim Gesamtverband der Werbeagenturen (GWA) sowie des Deutschen Journalisten Verbandes (DJV): Auch dort liegen keine einschlägigen Statistiken vor (Stand: September 2006). Die Maschen des so genannten sozialen Netzes sind für ältere Arbeitnehmer aus Führungspositionen also nicht einfach nur zu groß gewebt, ein den Begriff *soziales Netz* rechtfertigendes Auffangsystem ist für diese Personengruppe nicht vorhanden. Auch das kennzeichnet die Dramatik der Situation, und es ist an dieser Stelle deshalb wichtig, sich über die Bedeutung und gründungspolitischen Auswirkungen von Statistiken Gewissheit zu verschaffen.

Nach den Bemessungskriterien der Internationalen Arbeitsorganisation (IAO/ILO) bzw. des deutschen Mikrozensus wären all jene Best Ager nicht beschäftigungslos, die pro Woche mindestens eine Stunde beratend oder dienstleistend tätig sind. Es gäbe bei dieser Sichtweise auch unter den über 50-Jährigen nur wenige gescheiterte Best Ager der Medien – und kein relevantes Problem. Die Realität sieht anders aus. Denn aus der Perspektive der *Arbeitslosenstatistik der Bundesagentur* müssen die Personen derselben Gruppe mindestens 15 Stunden arbeiten, um als ‚nicht arbeitslos‘ zu gelten. Das Delta beider Statistiken zeigt sehr deutlich die Notwendigkeit, andere Parameter von *Erfolg/Misserfolg* einzuführen (vgl. Kap. 4.5) – abgesehen davon, dass unabhängig von beiden Sichtweisen die Frage besteht, ob sich ein Best Ager mit einem Arbeitsaufwand zwischen einer und 15 Stunden einen ausreichenden Lebensunterhalt wird sichern können.

Ausgangspunkt für die Annäherung an die zu bestimmende Größe sind Schnittmengen und Hochrechnungen der Bundesagentur für Arbeit (Beschäftigte, Arbeitslose, Förderungsmaßnahmen; Einzel-Studie der Branche „Journalismus“), der Bremer Arbeitsgemeinschaft für Wirtschaftsforschung BAW (Beschäftigtenstruktur der Medienbranche), Erhebungen des Statistischen Bundesamtes im Mikrozensus (Schätzung der Anzahl von Führungskräften) und eigene Berechnungen.

Die Bremer Arbeitsgemeinschaft für Wirtschaftsforschung schätzt die Situation der Medienbranche wie folgt ein:

*„Zwischen den Jahren 2000 und 2003 hat die Medienbranche in allen untersuchten Städten [insgesamt 20 deutsche Städte über 300.000 Einwohner] durchschnittlich ca. 1,5 % an Beschäftigung verloren. Die vier größten Medienstädte Hamburg (ca. –3,3 %), Berlin (–4,3*

*%), München (-4,4 %) und Köln (-2,7 %) haben überdurchschnittliche Beschäftigungsverluste hinnehmen müssen. (...) Gegenüber den Zeitpunkten der vorhergehenden Untersuchungen (1998, 2000) befindet sich die Medienbranche in einer wirtschaftlich schwierigen Situation. Als Gründe dafür sind beispielsweise die rückläufigen Ausgaben für die Werbung (...) oder auch die Gewinnrückgänge im Verlags- und Zeitschriftenwesen zu nennen.“<sup>35</sup>*

Wie plausibel es ist, aus der deutschen Medienlandschaft nur die größten Städte auszuwählen, ist eine Frage, die mit der Zielsetzung der Untersuchung der BAW zu tun hat. Relevanter ist hier der Sachverhalt, dass in diesen 20 Städten nur 37,5 Prozent aller sozialversicherungspflichtig Beschäftigten der Medienbranche ihre Arbeit verrichten, nämlich 415.990 Personen (2003). Die Gesamtsumme der abhängigen Medienbeschäftigten in Deutschland beträgt lt. BAW ca. 1.108.000 (2003), womit die erste Annäherung bestimmt wäre. Der nächste Schritt: „Die Beschäftigungsstatistik der Bundesagentur für Arbeit erfasst in der Regel (...) 70-80 % einer Region. Nicht erfasst werden (...) Selbstständige bzw. freie Mitarbeiter, die im Mediensektor eine überdurchschnittliche Bedeutung haben.“<sup>36</sup> Es handelt sich hier um angestellte Mitarbeiter (und Führungskräfte) – also jene Personen, denen täglich gekündigt werden kann, wenn die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen dies erzwingen bzw. zulassen. Bemerkenswert ist der Hinweis auf die „70-80 Prozent“-Erfassung durch die Bundesagentur. Der Mittelwert wäre 75 Prozent, also ein Dreiviertel der Gesamtbeschäftigtenzahl. Insgesamt hieße dies: 415.990 Personen der Städte und ca. 1.108.000 Personen in Deutschland liegen 2003 demnach (bei 100 Prozent) den Gesamtzahlen bei Sozialversicherungspflichtigen zu Grunde. Wird die Zahl mit 25 Prozent um die von der Bundesagentur nicht erfassten Personen erweitert (Mittelwert 75 Prozent plus 25 Prozent), ergibt sich eine Größe von 554.653 Medienbeschäftigten in den deutschen Städten bzw. 1.477.334 medienbeschäftigten Personen in Deutschland.

In der Übersicht stellt sich die Datenlage wie folgt dar (wobei viele Einzelpositionen nur durch eigene Berechnungen zu bestimmen sind): Es bieten sich vier Schritte an, um die Personenanzahl der Untersuchungsgruppe zu verifizieren:

1. Beispiel einer deutschen Medienstadt; 2. Erweiterung um die Zahl der *nicht* sozialversicherungspflichtigen Erwerbstätigen; 3. Hochrechnung der Daten

---

<sup>35</sup> Schönert, Matthias: Zur Lage der Medienwirtschaft in den deutschen Großstädten 2003, BAW-Monatsbericht, Heft 5/2004, S. 1.

<sup>36</sup> ebd., S. 2.



1+2 auf das Bundesgebiet; 4. Übertragung auf die Personengruppe Best Ager.

Zu 1: Für die Medienstadt Hamburg würde dies bedeuten (bei 61.326 sozialversicherungspflichtigen Personen bei einem Mittelwert von 75 Prozent<sup>37</sup>): Es wären 81.768 Personen in den Medien beschäftigt (damit 20.442, die außerhalb der Sozialversicherungspflicht liegen.) Mit Blick auf das Jahr 2003 kann festgehalten werden: Von den 61.326 Personen sind im Vergleich zum vorherigen Bemessungszeitraum (Jahr 2000) 2.058 Personen weniger beschäftigt, was einer Veränderung von -3,25 Prozent entspricht; im Jahresdurchschnitt also ein Minus von 1,78 Prozent.

Zu 4: Offen ist die Frage der Fokussierung auf die Best Ager. Wie können die Zahlen auf die über 45 bzw. 50-jährigen Medienberater und Mediendienstleister interpoliert bzw. hochgerechnet werden, um eine valide Schätzung abgeben zu können? Von diesen Medienfachkräften haben laut Bundesagentur Hamburg 43 Personen über 50 Jahre in Hamburg den Weg in die Selbstständigkeit als Berater und Dienstleister der Medien gewählt (*Abb. 8*).

Die Statistik für Hamburg zeigt demnach eine ansteigende Tendenz bei denen, die in die Selbstständigkeit gehen („gefördert oder ungefördert“) – im Vergleich 2003/ 2005 hochgerechnet 60 Personen, was einem Plus von ca. 13,9 Prozent entspricht.

Zu 2: Dieses Ergebnis kann über eine zweite Angabe der Bundesagentur für Arbeit in Nürnberg abgesichert werden (ebenfalls „geförderte und ungeförderte Integrationen in Selbstständigkeit über 50 Jahre“), die den Überblick für die Bundesrepublik Deutschland insgesamt liefert (*Abb. 9*). Die Zusammenlegung stellt die derzeitig verfügbaren und hier berücksichtigten Daten als Übersicht dar (*Abb. 10*). Wie sind die Daten zu interpretieren?

Erstens: Der von der BA ermittelte Bundestrend derjenigen, die als 50-jährige Sozialversicherungspflichtige selbstständige Berater oder Dienstleister der Medien werden möchten, entspricht mit 13,6 Prozent Zuwachs (oder absolut: ca. 1.203 Personen) seit 2003 im Jahre 2005 demnach etwa dem Trend in Hamburg. Die Sicht auf eine deutsche Großstadt ist insofern hilfreich, weil in den Großstädten die meisten großen Medienunternehmen ansässig sind und demzufolge geografisch

---

<sup>37</sup> Schönert: Zur Lage der Medienwirtschaft, S. 2.

gesehen auch das Hauptbetätigungsfeld der Berater und Dienstleister der Medienbranche liegt.

Zweitens: Die 1.203 Personen wären um diejenigen Personen zu ergänzen, die zwischen 45 und 50 Jahre sind, falls sie präzise zu ermitteln wären. Das ist jedoch leider nicht der Fall, was am Ende des Schätzungsvorgangs konservativ gerechnet zu einer *Mindestgröße* führen wird.

Drittens: Zusätzlich wäre diese neue Summe um jene 25 Prozent nicht Sozialversicherungspflichtiger zu erweitern, die von der BAW zu Grunde gelegt sind.

Viertens: Dieses neue Ergebnis wird um die statistischen Angaben derer, die gesamtwirtschaftlich als Führungskräfte (FK1) bzw. Top-Führungskräfte (FK2) gelten, auf die Medienbranche übertragen, um dann von der Summe aller bisherigen Angaben reduziert zu werden.

Fokussierungsvorgang (*Abb. 11*): Zu schätzen ist die Größenordnung jener Personengruppe, die als Existenzgründer und ehemalige Führungskräfte der Medienwirtschaft innerhalb der Personengruppe Best Ager eine neue Perspektive als zukünftige selbstständige Berater bzw. Dienstleister eine neue berufliche Chance suchen. Die Schätzung verzichtet auf die Position 15 der *Abb. 10*, weil – wie bereits erwähnt – akademische Abschlüsse kein ausschlaggebendes Kriterium für Karriere in der Medienbranche ist. Allerdings zeigt die Erfahrung der im Markt aktiven Berater, dass akademische Abschlüsse ein relevantes Akquisitionskriterium sind. Differenzialdiagnostisch zu den bisherigen Schätzungen mag deshalb eine ergänzende Sicht dienen; nämlich Daten der Bundesagentur für Arbeit bezüglich der akademisch ausgebildeten Medienfachkräfte – dies allerdings nicht als Größenschätzung der Personengruppe, sondern mehr als Absicherung der ermittelten Anzahl nach unten hin.

Der Blick auf die Werbebranche zeigt eine ähnliche Tendenz. Die Anzahl der hier Beschäftigten ist gestiegen (+14,99 Prozent), die Zahl der Versicherungspflichtigen in Firmen mit weniger als 50 Beschäftigten ebenfalls (+14,16 Prozent, was einen Hinweis auf immer mehr Selbstständige in Einzelfirmen ermöglicht), die Umsätze in der Branche sind mit 9,76 Prozent deutlich zurückgegangen. Das Ergebnis ist dann klar (und banal): Größere Unternehmen können Mitarbeiter entlassen, wenn die Umsätze zurückgehen, Einzelfirmen nicht. Bei den Selbstständigen sinkt bei Auftragsrückgang das Einkommen; wenn der Einkommensverlust extrem ausfällt, müssen sie aufgeben.

Ohne Berücksichtigung der 45- bis 50-Jährigen und der von der Bundesagentur nicht erfassten 25 Prozent nicht sozialversicherungspflichtigen Arbeitnehmer wären unter der Voraussetzung, dass alle akademisch gebildeten Arbeitslosen der BKZ 7030, 7521, 8214 und 8215 in Führungspositionen waren (*Abb. 7*), im August 2005 aus dieser Perspektive 1.262 Best Ager potenzielle Gründer. Diese Zahl ist jedoch vor allem deshalb zu gering, weil – wie schon erwähnt – eben jene fehlenden 25 Prozent der nicht Sozialversicherungspflichtigen zu denen gehören, die die meisten Führungspositionen innehaben.

Ergebnis der Überlegungen: Nach eigener Schätzung drängen jährlich mindestens 2.991 Personen über 45 Jahre auf einen Markt, dessen Nachfragekapazität nicht nur schwankt, sondern der strukturell ohnehin eher den Dienstleistern geöffnet, also weniger einer Beratungs- oder Unternehmensneugründungs- bzw. Unternehmensnachfolgekultur zugeneigt ist, wie dies in anderen Branchen möglich ist. Besonders die Nachfrage nach Beratern ist bei den Medienunternehmen geringer als in anderen Branchen.<sup>38</sup> Eine Ausnahme bildet die Tätigkeit freier Marketing- und Werbeberater, die allerdings selten in Beratungsfirmen beschäftigt, sondern mehr für jene Betriebe tätig sind, deren eigene Vertriebs- und Marketingabteilung entweder personell unterbesetzt ist oder die Spezialistenwissen auf dem freien Markt einkaufen müssen, weil sie keine Marketingabteilung im Unternehmen implementiert haben. Die 2.991 neuen freiberuflich tätigen Medienberater/-dienstleister über 45 Jahre stellen einen Zuwachs von ca. 4,5 Prozent im Gesamtberatermarkt dar (*Abb. 11*).

Speziell über das Beratungsumfeld lässt sich sagen, dass die ca. 67.000 (bzw. über 100.000) Berater in Deutschland<sup>39</sup> – verteilt auf ca. 14.300 Beratungsunternehmen und einzelne Selbstständige – für fast alle Branchen (bis hin zur öffentlich-rechtlichen Verwaltung) tätig sind. Die kritische Frage, die sich aufdrängt, lautet: Können der Beratermarkt und der Mediendienstleistermarkt einen jährlichen Zuwachs von 4,5 Prozent (= 2.991 Personen) an neuen Selbstständigen (allein aus der Personengruppe Best Ager) verkraften?

Bei jährlich 2.991 neuen Personen über 45 Jahre, die im Schwerpunkt die

---

<sup>38</sup> Zahlenmäßig nicht belegbare Branchenkenner-Aussage.

<sup>39</sup> Hamburger Abendblatt, 5./6. März 2005, S. 69. Andere Angaben (z. B. das IfM) gehen von ca. 100.000 Beratern aus. Die Differenz entsteht durch unterschiedliche Berufsfelddefinitionen und fehlende Abgrenzungen innerhalb der Wirtschaftszweige. Hier wurde die geringe Zahl gewählt, um mittels Zuspitzung keine positivere Berufsperspektive als die gegebene zu suggerieren.

Medien beraten möchten, und einem Zuwachs an Beratungsunternehmen von 17,53 Prozent zwischen 1999 und 2003 (mithin approximativ ebenfalls ca. 4,5 Prozent jährlich) müssten die meisten neuen Berater über 45 Jahre alt sein. Abgesehen davon, dass die Anzahl der beratenden Personen zwischen 67.000 und 100.000 schwankt und sich damit rechnerische Unsicherheiten ergeben, lässt sich festhalten: Die Beratungsbranche lädt sehr viel mehr ältere als jüngere Selbstständige zur Mitarbeit ein als andere Branchen, was sich auf Grund der vom Auftraggeber des Beraters gewünschten Seniorität selbst erklärt. Überdies beträgt die Verweildauer derjenigen, die als 45-Jährige in die Beratung einsteigen, ohnehin maximal 20 Jahre.

Es wurde bereits darauf hingewiesen, dass viele der ca. 4,5 Prozent *Gründer im besten Alter* kurze Zeit nach ihrer Gründung aufgeben müssen, was dazu führt, dass die oben erwähnten 4,5 Prozent an Neugründungen nur die Gründungsanzahl pro Jahr beschreiben, nicht aber den dauerhaften Nettozuwachs an neuen Selbstständigen.

Auffällig ist, dass die bisherige *Differenzierung von Arbeitslosigkeit* nicht mehr ausreicht, weil mindestens eine Personengruppe in die herkömmlichen Definitionen<sup>40</sup> nicht zu subsumieren ist: die Best Ager. „Friktionelle Arbeitslosigkeit‘ (Sucharbeitslosigkeit) entsteht beim Übergang von einer Arbeitsstelle zu einer anderen. Sie ist in der Regel nur von kurzer Dauer und auch in Phasen einer Vollbeschäftigung unvermeidlich.“<sup>41</sup> Ein Sachverhalt, der demnach auf jene Personen der Best Ager zutrifft, die arbeitslos gemeldet sind und sich kurz nach der Meldung als Selbstständige deklarieren.

*„Die ‚konjunkturelle Arbeitslosigkeit‘ (...) entsteht durch Konjunkturschwankungen. In der Rezession entlassen die Unternehmen Arbeitskräfte, die sie im Aufschwung wieder einstellen. Konjunkturelle Arbeitslosigkeit verschwindet in der Regel innerhalb von zwei bis drei Jahren wieder.“ Genau dieser Prozess findet seit Jahren nicht mehr statt, was sich unter anderem daran erkennen lässt, dass steigende Konzerngewinne nicht zu mehr Beschäftigung führen, sondern im Gegenteil zu weiterem Personalabbau. (...) Strukturelle Arbeitslosigkeit‘ (...) ist ein dauerhaftes Phänomen. Es tritt häufig ein im Zusammenhang mit Wandlungen in der Wirtschaftsstruktur oder durch technologische Entwicklungen, wenn gleichzeitig der Arbeitsmarkt oder das Ausbildungssystem zu unflexibel sind, um Arbeitslose in anderen Branchen, Regionen oder Berufen unterzubringen. (...) Auch ein zu hohes Lohnniveau kann Ursa-*

---

<sup>40</sup>[http://de.wikipedia.org/wiki/Arbeitslosigkeit#Wirtschaftstheoretische\\_Erkl.C3.A4rungsans.C3.A4tze](http://de.wikipedia.org/wiki/Arbeitslosigkeit#Wirtschaftstheoretische_Erkl.C3.A4rungsans.C3.A4tze), 29. Mai 2007.

<sup>41</sup> <http://de.wikipedia.org/wiki/Arbeitslosigkeit#>

*che struktureller Arbeitslosigkeit sein, wenn wenig qualifizierte Arbeitskräfte zum üblicherweise gezahlten Lohn keine Arbeit finden.*“<sup>42</sup>

Auch die Kategorie „Strukturelle Arbeitslosigkeit“ trifft in der herkömmlichen Bedeutung für die Best Ager nur teilweise zu, weil weder das Lohnniveau noch technologische Entwicklungen oder das Ausbildungssystem alleiniger Grund für Entlassungen der Best Ager sind. Dennoch muss davon ausgegangen werden, dass es der Strukturwandel der gesamten Branche ist, der diese Personengruppe mit einbezieht. Aus dieser Perspektive bildet sie eine spezifische Form einer neuen, ganz anderen Art von Sockelarbeitslosigkeit – ein Begriff, der allerdings anders besetzt ist:

*„,Sockelarbeitslosigkeit' ist der Anteil der Arbeitslosigkeit, die selbst dann bestehen bleibt, wenn die Konjunktur sich vollständig erholen würde. Hierbei geht man somit von einer Vollauslastung der Kapazitäten aus. D.h., selbst wenn es Arbeit geben würde, würde diese Zielgruppe nicht arbeiten gehen, da sie oft keine Lust haben (sic!– Anm. d. Verf.) oder keinen Grund sehen, arbeiten zu gehen. Sie könnten genau so gut durch Arbeitslosengeld leben (sic!).*“<sup>43</sup>

Die Beschreibung ist ebenso von mythischem Denken geprägt wie von Unkenntnis. Die Best Ager zählen in der Regel nicht zu den Probanden von Arbeitsverweigerung oder Saturiertheit.

*„,Keynesianische Arbeitslosigkeit': [Sie] geht zunächst (davon) aus, dass das Arbeitsangebot höher [ist] als die Arbeitsanfrage. Am Gütermarkt besteht jedoch die umgekehrte Situation wie bei klassischer AL: Das Güterangebot übersteigt die Güternachfrage bzw. Güterangebot und Güternachfrage sind gleich groß (...). Für die Unternehmer lohnt es sich in dieser Situation nicht, die Güterproduktion zu erhöhen, so dass der Überhang beim Arbeitsangebot nicht abgebaut wird. Ursache für die keynesianische AL ist also eine zu geringe Güternachfrage, zu gering, um Vollbeschäftigung zu erreichen.*“<sup>44</sup>

Diese letzte Definition trifft auf die Best Ager der Medien weitgehend zu, gut erkennbar an der Gruppe der Journalisten, wie das nachfolgende Kapitel zeigen wird.

---

<sup>42</sup> <http://de.wikipedia.org/wiki/Arbeitslosigkeit#>

<sup>43</sup> ebd.

<sup>44</sup> ebd.

## 2.2.4 Zum Strukturwandel der Medienbranche: das Beispiel Journalismus

Das Kapitel ermöglicht mit Blick auf die Journalismusbranche einen weiteren Zugriff auf den Strukturwandel der Medienbranche und verdeutlicht den Trend auf eine sich verändernde Selbstständigenkultur der Medien.

*„Die Nachfrage nach Journalisten, selbst nach hochkarätigen Fachkräften, ist (...) sehr stark zurückgegangen. Selbst erfahrene, langjährig bewährte Fachjournalisten verloren ihren Job. (...) Mehr denn je verlagern die Medien aus Kostengründen heute ihre Arbeit auf freiberufliche Journalisten. Der Anteil der ‚Freien‘ ist dementsprechend überproportional gewachsen. (...) Weder für die Volkswirtschaft insgesamt noch für die Medien ist eine Rückkehr der fetten Jahre zu erwarten. (...) Wegen des hohen Anteils freiberuflich tätiger Journalisten sowie geringfügig Beschäftigter lässt sich die genaue Zahl der erwerbstätigen Journalisten in Deutschland nur schwer ermitteln. 1997 waren nach den Erhebungen des DJV noch etwa 42.500 (72 %) mit einer Festanstellung versehen, während es 2003 nur noch 65 % waren. Nach den Befunden des DJV ist die Zahl der Festangestellten in den letzten sechs Jahren damit um 2.500 (+ 6 %) angestiegen, die Zahl der ‚Freien‘, die hauptberuflich tätig sind, dagegen um mehr als 50 %, von ca. 14.000 im Jahr 1997 auf jetzt etwa 22.500. Nach dem Aufwärtstrend bis zum Jahr 2000 sinkt die Zahl der Festangestellten (...) wieder. (...) Die statistischen Daten der Bundesanstalt für Arbeit belegen einen drastischen Nachfrageeinbruch für Journalisten und Redakteure. Auch hier dreht sich alles um das Boomjahr 2000, das deutlich den Scheitelpunkt in der Entwicklung darstellt, (...) um im Jahr 2002 wieder fast auf den Wert von 1997 abzusinken (...). Besonders ausgeprägt war der Nachfrageeinbruch dabei in den Medienhochburgen wie Hamburg, München und Köln. In München wurden im Boomjahr 2000 insgesamt 193 Journalistinnen und Journalisten gesucht, in Hamburg 150 und in Köln 107. Zwei Jahre später zeigte sich die Nachfrage mit jeweils 28 Offerten im Jahresverlauf in Hamburg und München und 22 in Köln nahezu zusammengebrochen.“<sup>45</sup>*

Durch diese Angaben lässt sich die grundsätzliche Veränderung zu mehr selbstständiger Beschäftigung in der Medienbranche erkennen: Die Anzahl der Offerten für die Journalisten (Jahr 2003) ist als bedeutungslos einzustufen – nicht dagegen die Zahl der so genannten *Freien*, die hauptberuflich tätig geworden sind und deren Volumen „um mehr als 50 %, von ca. 14.000 im Jahr 1997 auf derzeit etwa 22.500 (...)“, angewachsen ist.

Frage: Wie hoch ist die Anzahl der über 45- bzw. über 50-jährigen journalis-

---

<sup>45</sup> Bausch, Manfred: Journalistinnen und Journalisten, Arbeitsmarkt Informationsservice, Zentralstelle für Arbeitsvermittlung der Bundesanstalt für Arbeit; Stand: Okt. 2003., S. 5, 12, 15-17.

tischen Führungskräfte, die als freie Medienberater/-dienstleister in die Selbstständigkeit gehen mussten? Denn die Güternachfrage an Medienprodukten wie Anzeigen, TV-Spots oder PR ist zumindest bis Ende 2005 gefallen. Vom Auftragsrückgang, bedingt durch eine verminderte Nachfrage der Wirtschaft, sind direkt die Werbeagenturen betroffen, indirekt die Verlage, weil sich Verlagsobjekte wie Tageszeitung oder TV-Magazin ohne Erträge, die durch Anzeigenschaltungen erwirtschaftet werden, nicht annähernd refinanzieren könnten.

*„Neben dem Fernsehen, dessen Werbeeinnahmen trotz gesteigener Anzahl von Werbespots in den vergangenen zwei Jahren um 16 % zurückgegangen sind, gehören Zeitungen und Zeitschriften zu den wichtigsten Werbeträgern in Deutschland. Auch die Verlage wurden von der Werbeflaute stark getroffen. Die Werbeeinnahmen bei Tageszeitungen brachen seit 2000 um fast ein Viertel ein, Zeitschriften erlitten ein Minus von 14 %. Diese Entwicklung brachte eine Reihe von Verlagen in Existenznöte. Viele Titel, die erst im Zuge des Werbebooms der New Economy aufgelegt wurden, verschwanden komplett vom Markt. Besonders Verlagserzeugnisse, die zuvor von der Euphorie rund um den Internet-Hype profitierten (z.B. Börsen-Magazine), haben das Platzen der Bubble nicht überlebt.“ Infolge der allgemeinen konjunkturellen Eintrübung lief bei den Tageszeitungen auch das Anzeigengeschäft (außerhalb der Werbung) schlecht. So schrumpfte der Anzeigenumfang bei überregionalen Tageszeitungen im Bereich der Stellenanzeigen allein 2002 um fast 50 %. Dies hatte auch negative Effekte auf die Performance der Verlage. Die Produktion der deutschen Zeitungsverlage sank seit 2000 um gut 6 %, die der Zeitschriftenverlage sogar um fast ein Zehntel. Parallel dazu zog die Zahl der arbeitslosen Journalisten massiv an. Problematisch für deutsche Verlage ist, dass ihnen das Ventil des Auslandsgeschäfts angesichts der sehr geringen Exportquote von 0,3 bzw. 5,7 % praktisch nicht zur Verfügung steht.“<sup>46</sup>*

Viele Verlage, insbesondere die kleineren, die keine Globalisierungsrückstellungen bilden konnten, sind demnach gezwungen, den Binnenmarkt weiter auszuerschöpfen. Der Versuch, die Güterproduktion zu erhöhen, um eine bessere Nachfrage zu erzielen, drückt sich auch im Anstieg von Verlagsobjektneuerscheinungen aus, der noch nie so hoch war wie gegenwärtig. Durch eine erhöhte Angebotsvielfalt von Neuerscheinungen und der Erschließung neuer Leserzielgruppen soll der Auflagenrückgang bestimmter Einzelobjekte kompensiert werden. Im Prinzip hieße das: mehr Arbeit für die Beschäftigten. Aber die großen Verlage stützen sich bei der Entwicklung neuer Objekte weitgehend auf freie Mitarbeiter und externe Berater

---

<sup>46</sup> Heymann, Erik: <http://www.dbresearch.de/servlet/reweb2.ReWEB?rwkey=u6924581>, 29. Mai 2007.

(Journalisten, Medienfachkräfte), die sie im Misserfallsfall ‚*nicht auf der Payroll*‘ (Branchenjargon) haben.

Ähnliches gilt für die Werbe- und Marketingagenturen, die nicht selten ihre neuen Kunden durch freie Kreative und Berater gewinnen. Eben diese Struktur erlaubt es, in Bezug auf die Medien Best Ager von einer *Keynesianischen Arbeitslosigkeit* zu sprechen. Die Güterproduktion ist für diese Personengruppe zu gering, die Medienbranche kann (muss?) es sich leisten, auf einen Stab fester, qualifizierter Mitarbeiter zu verzichten. Aber offensichtlich ist bei diesem Strukturwandel auch, dass durch den schwerer als früher zu planenden, für Arbeitgeber und Arbeitnehmer gleichermaßen unsicher gewordenen Medienmarkt eine neue Beschäftigungsstruktur für Ältere entstanden ist, die zwangsläufig so lange weiter wächst, wie der gegenwärtige Wandel fortgeschrieben wird: die Selbständigenkultur.

Die Journalismusbranche zeigt den Wandel zur freien Mitarbeit durch Selbstständige deutlich (*Abb. 12*). Zunächst lässt sich sagen: 1997 waren nach diesen Angaben des DJV 56.667 Journalisten als abhängig Beschäftigte oder als freie Journalisten tätig – 42.500 angestellt, 14.167 in freier Mitarbeit. Die Festanstellungen sanken bis zum Jahr 2003 auf 36.834, was einem Minus von 5.667 Personen entspricht. Damit waren 2003 nur noch 65 Prozent der Journalisten als Angestellte beschäftigt. Parallel stieg die Zahl der freiberuflich tätigen Journalisten deutlich an: 1997 waren es 14.176 Personen, im Jahre 2003 bereits 22.500 Personen, was einem Zuwachs von 59,4 Prozent (oder absolut 8.324 Personen) entspricht. Die Branche wächst also.

Die Übertragung der bisherigen Systematik (*vgl. Abb. 11*) führt zu einem klaren Ergebnis: Allein unter den 22.500 Journalisten, die den Weg in die Selbstständigkeit wählen mussten, weil sie die sog. kritische Altersgrenze erreicht hatten, dürften jährlich mindestens 288 ehemalige Führungskräfte sein.

Fazit: Da derzeit nur noch ca. zwei Drittel der Journalisten fest angestellt beschäftigt sind, während es 1997 noch fast drei von vier Personen waren – und dies obwohl die Gesamtzahl der journalistisch Tätigen seit 1997 um 6 Prozent gestiegen ist –, haben viele Verlage ihre finanziellen Risiken weitgehend auf den Markt der freien Journalisten abgewälzt. Dieser Trend ist in der Medienbranche insgesamt zu beobachten.



### **3 Personale Strukturen und neue Anforderungsprofile**

Der Abschnitt 3 widmet sich den Ursachen, weshalb (aus kulturkritischer Perspektive) die Medien – und nicht nur sie – ältere Arbeitnehmer ausgrenzt (Kap. 3.1). Erste Anforderungen sowie die Selbst- und Fremdwahrnehmung der Gründer skizziert das Kap. 3.2. Die Konstruktion des Arbeitskraftunternehmers als Modell einer neuen Selbstständigenkultur wird im Kapitel 3.3 problematisiert. Es wird auch das Problem des Selbstverständnisses einer Führungskraft, die sich entscheidet, den Beraterberuf in der Medienbranche zu ergreifen, entfaltet. Und es wird beschrieben, dass es kein ausreichendes Bewusstsein für die Folgen einer solchen Entscheidung gibt. Das Kapitel führt deshalb zur Arbeitskraftunternehmerthese, weil der selbstständige Berater (oder Mediendienstleister) in dieser Arbeit als *ein prototypischer Vertreter* dieser neuen Form des Erwerbstätigen anzusehen ist. Das Kapitel 3.4 wirft einen kurzen Blick auf die Kulturindustrie des Theaters – eine den Medien nahe stehende Arbeitswelt, in der ein neues Rollenverständnis von selbstständiger Arbeit bereits Alltag ist.

#### **3.1 Tendenzen am Markt der Existenzgründer in der Medienbranche**

Das Kapitel untersucht, welche belegbaren Beschäftigungsstrukturen in der Medienbranche dazu führen, dass besonders die älteren Führungskräfte in die Selbstständigkeit gezwungen werden und führt im Besonderen zum Arbeitskraftunternehmerbegriff, der hier in Gestalt der Selbstständigen vorgestellt wird. In diesem Zusammenhang wird außerdem auf den Rollenwechsel von Personen hingewiesen, die besonders in kreativen Berufen aus der abhängigen Beschäftigung in die Selbstständigkeit wechseln.

Eingebettet in den gesamten Medienmarkt, der Angebot und Nachfrage nach festen und freien Arbeitskräften in Deutschland entscheidend mitbestimmt, wird die neue Kultur der Selbstständigkeit ihre Relevanz – wie in allen Gründerzeiten – weitgehend durch Besinnung auf die individuelle Leistungsfähigkeit<sup>47</sup> gewinnen können, diesmal allerdings nicht ausschließlich in der Situation einer ökonomischen Aufbruchstimmung, sondern auch aus der Not heraus. Und eben mit dem Unterschied, dass die heutigen Gründer nicht etwa weit vor ihrer Lebensmitte stehen, wie dies während der Industriellen Revolution oder in der New Economy der späten

---

<sup>47</sup> Vgl. Frick u.a.: Möglichkeiten zur Verbesserung, S. 73.

90er Jahre des 20. Jahrhunderts die Regel war. Die neuen Gründer stehen entweder in der Lebensmitte, oder sie haben sie bereits überschritten. Gekündigte ehemalige Top-Manager und andere Führungskräfte der Medienbranche, deren finanzielle Ressourcen für eine Frühverrentung nicht ausreichen, sehen sich dem Handlungsdruck ausgesetzt, als Existenzgründer den Wiedereintritt in den ersten Arbeitsmarkt zu erreichen. Dieser Handlungsdruck ist weitgehend durch eine Arbeitskultur begründet, die älteren Arbeitnehmern geringe oder keine Chancen eröffnet, nach der Kündigung durch das Unternehmen mittels Neubewerbung in anderen Unternehmen im Angestelltenstatus zu bleiben.

Wie bereits erwähnt, setzt die Bundesagentur für Arbeit die Linie der Best Ager bei Personen über 55 Jahre. In der Medienwelt wird der Schnitt de facto anders gesetzt, nämlich bei Mitte 40. Dazu zwei Beispiele, die in der Tendenz die Situation veranschaulichen:

Beispiel 1 (*Abb. 6*): Foote Cone & Belding (US-amerikanische Werbe- und Marketing-Holding mit deutscher Niederlassung<sup>48</sup>) ist eine der führenden Kommunikationsagenturen in Deutschland (Umsatz Ranking 2005: Platz 9; Mitarbeiterzahl ca. 150) und beschäftigt in der Firmenleitung mit dem Ausscheiden des Worldwide Creative Directors in Deutschland keine Führungskraft über 44 Jahre. Diese Struktur ist in anderen deutschen Großagenturen ähnlich. Die Werbeagenturen veröffentlichen in der Regel keine Altersangaben über ihre Mitarbeiter, geben jedoch bei Kundenpräsentationen gern das Durchschnittsalter ihrer Mitarbeiter an, das – wie schon gesagt – unter 35 Jahren<sup>49</sup> liegt. Von dieser Angabe versprechen sich die Agenturen einen subtilen Hinweis auf ihre kreative Kompetenz, die älteren Werbefachleuten abgesprochen wird. Geringe Durchschnittsalter dienen in diesem Kontext also der Imagepflege (Motto: *„Wir sind jung, wir sind (deshalb) dynamisch, wir sind am Puls der Zeit.“*), wodurch auf das Verständnis der Agenturchefs für die Aktualität der Produkte und die Fähigkeit, auf schnell drehende Wirtschaftskreisläufe und -prozesse adäquat reagieren zu können, gemeint ist. Der so genannte Jugendwahn mag nicht nur seinen Ausgang in der Kulturindustrie der Massenkommunikation genommen haben – zumindest in den meisten westlichen Industrienationen, er schlägt eben auch auf die Erfinder und Protagonisten einer Markenwelt zurück, die deshalb heute ihre Zielgruppen verliert, weil der demografische Wandel immer

---

<sup>48</sup> FCB Worldwide wurde Anfang 2007 umfirmiert zu draft/fcb worldwide.

<sup>49</sup> Vgl. Satzer, Rolf: Nicht nur Traumjobs, S. 10 ff.

mehr auf das Konsumverhalten durchschlägt: Die Werbung will jung bleiben, deren Kundengruppen diversifizieren – und werden älter.

Beispiel 2: „Die Kündigung kam ohne Vorwarnung. Es war ein echter Schock“, sagt Eva Specht (41). Plötzlich war sie nicht mehr Projektleiterin in der Marktforschung, sondern arbeitslose Bewerberin.<sup>50</sup> Der Artikel erwähnt noch einen anderen Fall, der ebenfalls als typisch anzusehen ist: „Die Journalistin Gisela Kron [deren Kündigung ebenso plötzlich kam] ist seit mehr als einem Jahr arbeitslos. (...) Manche Stellenanzeigen sortiert Gisela Kron allerdings auch selber aus. Auf Inserate, in denen ein ‚junges Team‘ eine neue Kollegin sucht oder explizit nur ‚Bewerber bis 35‘ angesprochen werden, antwortet die 52-Jährige nicht mehr. Auch Eva Specht weiß bei solchen Formulierungen inzwischen, dass sie nicht erwünscht ist. Sie ist gerade mal 37 Jahre alt.“

Diese Beispiele liefern einen Eindruck auf der personalen Ebene des gegenwärtigen Strukturwandels – mit dem speziellen Hinweis, dass die Situation der Best Ager in der Medienbranche deutlich schwieriger ist als die anderer Branchen. Mit dem Sinken der Altersgrenze steigt prozentual die Anzahl der Berater- oder Dienstleister-Kandidaten. Der Einschnitt für die Personengruppe Best Ager in der Medienbranche ist radikal. Angebote einer Neuposition – etwa unterhalb der bisherigen Hierarchie- und Leistungsstufe – lässt das System nur selten zu. Die allgemeinen Karriereregeln sind einfach: Man steigt im Unternehmen entweder auf, oder man steigt aus. Ein Downgrading zu geringeren Bezügen mit weniger Personalverantwortung und/oder kleineren Verantwortungsbereichen gilt sowohl von Seiten der Unternehmensführung als auch aus Sicht des Betroffenen als undurchführbar, nicht selten als unzumutbar. *Management buy-out* oder *Outsourcing* sind die Schlagwörter, die mit einem gewissen Automatismus die Demission der ehemaligen Führungskraft vorantreiben, um auf diese Weise zumindest eine Egokränkung kosmetisch zu vermeiden. Arbeitslos gewordene Führungskräfte werden, bevor sie den Weg in eine qualitativ geringere, abhängige Beschäftigung wählen, eine Möglichkeit suchen, als Selbstständige zu arbeiten (falls sie nicht aus dem Arbeitsmarkt aussteigen), in Bezug auf die Medien- und Beratungsbranche eben als Berater oder als qualifizierte Mediendienstleister, was als Bonus der Selbstständigenkultur zu

---

<sup>50</sup> Ohne Verf.: Mal sind sie überqualifiziert, mal zu spezialisiert und oft angeblich zu alt: Fach- und Führungskräfte auf Jobsuche, in: Süddeutsche Zeitung, 2. Juli 2005, S. 16.

bewerten ist, nicht etwa als Arbeitsvermeidungsstrategie.<sup>51</sup>

Manche zukünftigen Anforderungen an die politischen, kommunalpolitischen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen, die Existenzgründungen begünstigen können, sind dezidiert und umfassend beschrieben worden<sup>52</sup> und dürfen (unabhängig der Details, die durch Hartz IV eingetreten sind, wie zum Beispiel der zwischenzeitliche Teiltrückzug (und ca. ab 2005 der Wiedereintritt des Staates aus vielen Weiterbildungsmaßnahmen<sup>53</sup>) nach wie vor als relevant – weil weitgehend uneingelöst – angesehen werden. Während sich der Fokus zum Beispiel des Rheinisch-Westfälischen Instituts für Wirtschaftsforschung auf die Möglichkeiten zur Verbesserung des Umfeldes für Selbstständige richtet, ist eine Perspektive dieser Arbeit die persönliche Fähigkeit und Orientierung von Gründern: „Wenn nach einer Kultur der Selbständigkeit gefragt wird, geht es auch darum, wie diese [persönlichen] Fähigkeiten und Orientierungen zu fördern sind. Allerdings ließen sich bisher entsprechende Merkmale nur unzureichend identifizieren und ihre Bedeutsamkeit empirisch belegen.“<sup>54</sup> Diese Identifikation und „empirische Belegung“ ist – bezogen auf die Best Ager der Medien – ein Ziel dieser Arbeit (siehe Einleitung).

Die Kommunikations- und Medienbranche hat sich demnach mit zwei Basis-Problemfeldern auseinanderzusetzen. Erstens: Im Vergleich zu früheren Jahren wird für ein geringeres Honorar von einer geringeren Zahl von Mitarbeitern mehr Leistung (Qualität) verlangt. Der ökonomische Druck auf die Medien hat zugenommen und wird noch weiter ansteigen, weil die Spendings für Marketing und Werbung langfristig kaum nennenswert zunehmen werden (Einschätzung von Branchenkennern). Mit der Reduzierung des Anzeigenaufkommens in Zeitungen und Zeitschriften verdienen auch ein Teil der Presse weniger Geld und *verschlankt* folg-

---

<sup>51</sup> Es ließe sich übrigens der Gedanke, Beschäftigungslosigkeit sei bei den Betroffenen gelegentlich willkommen, als zynisch bezeichnen; abgesehen von Personen mit neurotischer Sozialkompetenz – eine Größenordnung, die hier vernachlässigt werden kann.

<sup>52</sup> Vgl. Frick u. a.: Möglichkeiten zur Verbesserung, S. 284–299.

<sup>53</sup> Die Reduzierung der staatlichen Förderung von Weiterbildungsmaßnahmen und die Ich-AG-Konzeption (Hartz IV) verstärkt den Erfolgsdruck auf die Gründer. Eine Förderung der Gründer in Bezug auf Verbesserung der Methodenkompetenz derzeit eher als problematisch einzustufen: Die Vermittlungsmethoden und Kompetenzen der Coaches sind in der Regel deshalb unzulänglich, weil die wenigsten von ihnen keine *Business Angels* mit einem validen, in der Wirtschaft erworbenen praktischen Erfahrungshintergrund sind, sondern nicht selten aus der Gruppe der Diplom-Pädagogen oder Diplom-Psychologen stammen, deren *Wirtschaftspraxis*bezug kaum vorhanden ist – also wenn überhaupt nur theoretisch fundiert ist. Coaches, die nicht selten ihren Beruf aus eigener Arbeitslosigkeit heraus gewählt haben, sind daher kaum in der Lage, angemessene Methoden und Strategien der Bertätigkeit zu vermitteln.

<sup>54</sup> Frick u. a.: Möglichkeiten zur Verbesserung, S.73.

lich die Belegschaft bis hin zu den Redaktionsmitarbeitern (die mit Marketing direkt nichts zu tun haben, weil sie mit ihren journalistischen Beiträgen ausschließlich für das Kernprodukt der Objekte zuständig sind). Ein Resultat dieses Verschlan-  
kungsprozesses ist: Sehr viel mehr freie, also nicht (mehr) angestellte Journalisten beliefern die Verlage mit Ideen, Konzepten und Content. Ein weiteres Resultat besteht darin: Für die soziale Sicherung der Redakteure und Journalisten sind nicht mehr die Medienunternehmen zuständig, sondern die freien Mitarbeiter selbst. Dieselbe Tendenz ist in der Werbe- und Marketingbranche ebenfalls zu beobachten.<sup>55</sup>

Zweitens: Der so genannte weiße Fleck der Beraterlandschaft, insbesondere der Branchen Marketing und Werbung, ist der Bereich Human Resources. Die seit Jahren in der Fachpresse angemahnte Umsetzung einer Human-Resources-Offensive zur Verbesserung von Arbeitszufriedenheit und Produktivität in den Medienunternehmen wird von den Medienverantwortlichen stets begrüßt, praktisch aber weiterhin als *nur Soft-Skills* vernachlässigt. Das heißt: Firmeninterne Weiterbildungsmaßnahmen zur Kommunikations- und Sozialkompetenz gelten als Sekundärtugenden, die schnell aus dem Budget gestrichen werden, wenn es wirtschaftlich problematisch wird. Diese Führungs- und Managementfehler sind besonders in der Medienbranche gegenwärtig. Deshalb treffen dort nicht selten in den Besprechungen fachlich hochqualifizierte Experten aufeinander, deren mangelnde Sozialkompetenz eine gut gelingende Kommunikation sichtbar und fühlbar erschwert. Projekte scheitern bereits im Vorfeld, weil kaum ein Teilnehmer die Projektprozesse und -steuerungen kennt, die für das Gelingen eines Projektes eingehalten werden müssen. Stichworte wie Kommunikationspsychologie, Themenzentrierte Interaktion, Transaktionsanalyse, Leadership-Management und andere Kommunikationswerkzeuge sind für viele Führungskräfte immer noch eben kaum mehr als Stichworte. Ein Grundwissen der Kommunikationsregeln ist aber unersetzlich für diejenigen, die einen Marketingbereich, eine Redaktion, eine PR-Agentur oder eine Werbeagentur führen sollen. Kein Unternehmen ist heute und in Zukunft allein von der Kosten- und Ausgabenseite her getrieben zu dauerhaft wirtschaftlichem Erfolg zu führen. Selbstverständlich gilt dies auch für die Medien – es sei denn, sie können sich als öffentlich-rechtliche Subventionsempfänger dem Wettbewerb des Marktes weitgehend entziehen. Und gerade weil der Bereich Human-Resources in der Vergangen-

---

<sup>55</sup> Vgl. Schönert: Zur Lage der Medienwirtschaft, S. 1–3.

heit besonders in den Medien keinen ausreichenden Wandel erfahren hat, existiert dort ein nur geringes Problembewusstsein für die Notwendigkeit der Weiterbeschäftigung älterer Arbeitnehmer – und Führungskräfte. Man muss also sagen: Die Berufsgruppe Führungskräfte der Medienbranche – allen voran leitende Journalisten und leitende Werbefachkräfte – hat ihre eigene Arbeitslosigkeit zum großen Teil zumindest mittelbar selbst erzeugt.

Die Probleme der Datenlage zum Thema Best Ager der Medien wurden bereits erwähnt. Die Schwierigkeiten, über die Bundesagentur für Arbeit signifikante Aussagen über den Strukturwandel der Medienbranche zu erhalten, sind kennzeichnend für alle Arbeitsvermittlungsabsichten der Bundesagentur in Bezug auf Führungskräfte oder auch nur höher qualifizierte Arbeitnehmer. Es gibt in den dortigen Datensätzen keine Clusterung zwischen ausgewiesenen Führungskräften und Mitarbeitern ohne Führungskompetenzen. Beispiel: Die BKZ 8215 (Journalisten) und die hinter dieser BKZ erfassten Personendaten sagt einzig etwas über den operativen Bereich aus, in dem ein Arbeitssuchender zu vermuten ist, nichts aber über die Hierarchiestufe (Position) der Person (*Abb. 7*). Und aus den Unterscheidungsrastern der Bundesagentur *Hochschulabschluss/Fachhochschulabschluss/Lehre als Redakteur* kann schon deshalb keine Karrierestufe zuverlässig abgeleitet werden, weil akademische Abschlüsse in den Medien – anders als zum Beispiel im Öffentlichen Dienst – für die Karriere keine entscheidende Bedeutung haben (Stefan Aust hat nie universitär studiert, Rudolf Augstein und Axel Springer ebenfalls nicht). D. h., um die ehemalige Karriereposition herauszudestillieren, müsste jeder Datensatz einzeln und manuell angesehen werden. Geeignete computergestützte Programme zur Ermittlung derartiger Daten sind nicht in Verwendung, und der Begriff *Führungskraft* ist bei der Bundesagentur nicht mit elektronisch selektierbaren Daten hinterlegt.<sup>56</sup>

Dass eine zielführende, effiziente (im Sinne von *bezahlbar*) und effektive (im Sinne von *wirksam*) Vermittlung von Arbeitssuchenden durch die Bundesagentur auf diese Weise nur schwer möglich ist, dürfte klar sein. Die Folgen, nicht nur für die Arbeitsvermittlung, sondern auch für Weiterbildungsmaßnahmen und Rückführung von Medienleistungsträgern in den ersten Arbeitsmarkt, sind eklatant. So wird ein ehemaliger Marketing-Direktor eines großen Unternehmens nur schwer

---

<sup>56</sup> Gespräche d. Verf. mit Kleemann, Karl-Heinz, Geschäftsführer der Bundesagentur für Arbeit Nord, 6./9. Nov. 2006.

Nutzen aus einer Weiterbildungsmaßnahme ziehen können – in der ein ehemaliger Marketingmitarbeiter ohne Führungsaufgabe auf Grund seines Alters sowie der identischen BKZ mit denselben Inhalten *trainiert* wird – weil die Qualifikationen der Teilnehmer äußerst unterschiedlich sind. Das bedeutet: Die bisherigen sozialpolitischen Bemühungen zur Wiedereingliederung der Älteren (auch: Leistungsträger) sind deshalb problematisch, weil es keine nennenswerten weiterbildungsrelevanten Berührungspunkte zwischen beiden Sub-Strukturen gibt.

Strukturell ist zu beachten, dass in der Diskussion um selbstständige Medienberater und Mediendienstleister vor dem Hintergrund der Selbstständigenkultur eine „Mythenbildung betrieben wird“<sup>57</sup>, die (neben der eingangs geschilderten Begriffsverwirrung (Thema *Demografischer Wandel*)) einen zusätzlichen negativen Beitrag leistet. Erster Mythos: Der Bedarf an Beratern und Dienstleistern der Medienbranche ist regional sehr unterschiedlich, was die neuen Gründer zwangsläufig zu Viel-Reisenden macht – „(...) denn Unternehmensgründungen erfolgen nicht im luftleeren Raum, sondern immer in bestimmten Branchen und an bestimmten Standorten“<sup>58</sup>, wenn sie nicht gerade in den Ballungszentren der Bundesrepublik Deutschland ihre Selbständigkeit beginnen. Damit muss sich zwangsläufig die *Lagermentalität* der Best Ager ändern – in einem Alter, in dem die meisten dieser Gründer gern vor Ort bleiben würden; besonders, weil sie sich seit vielen Jahren daran gewöhnt haben, von ihrem Büro aus zu operieren. Der zweite Mythos ist weiter verbreitet und fast noch problematischer: „Die Faszination an den Menschen, die sich in Richtung eines selbstständigen Unternehmertums beruflich verändern, liegt ein gutes Stück weit in den damit assoziierten Attributen und Werten begründet.“<sup>59</sup> Schlagwortartig werden die so genannten Tugenden zusammen gefasst: „Initiative ergreifen“, „dynamisch sein“, „sich selbst verwirklichen und sein eigener Chef werden“ fungieren als Interpretationen der neu ergriffen Unternehmerrolle. Tatsächlich

---

<sup>57</sup> Vgl. Voelzkow, Helmut: Die ‚neue Kultur der Selbstständigkeit‘ und ihr institutionelles Umfeld. Erfahrungen aus der Medienwirtschaft in Köln, in: Heinze, G. Rolf, Schulte, Frank (Hg.), Unternehmensgründungen. Zwischen Inszenierung, Anspruch und Realität, Wiesbaden 2002, S. 130 f.

<sup>58</sup> Vgl. ebd. S. 130. Anmerkung: Die „Mythosbildung“ von der in diesem Beitrag berichtet wird, bezieht sich vorwiegend auf den Sachverhalt *Förderung von Unternehmensgründungen*, die eben nicht einfach nur vollzogen werden können, wo die Gründer sich dies wünschen, sondern wo im sektoralen und regionalen Sinne infrastrukturell auch Bedarf besteht, und wo es sich lohnt, Förderungsleistungen von Institutionen anzubringen. Der andere, in dem zitierten Beitrag nicht hervorgehobene Mythos, dem die Best Ager erliegen können, wäre ergänzend der oben erwähnte: Man macht sich selbstständig, weil Selbstständigkeit (in mancher Augen) ein gutes Image hat, obwohl man die Strukturen der Medienwirtschaft nicht ausreichend kennt.

<sup>59</sup> Bögenhold, Dieter: Theoriepfade und -traditionen der Gründungsforschung zu einer einheitlichen Theorie, in: Heinze; Schulte (Hg.): Unternehmensgründungen, S. 25 f.

ist die Situation häufig wesentlich ernüchternder, als sie in der Sozialromantik des ‚wer will, der kann‘ dargestellt wird.<sup>60</sup> Dies gilt auf besondere Weise für die Best Ager unter den Gründern, denn sie sind von jener Sozialromantik weit entfernt.

Fazit: Zu unterscheiden ist zwischen *Arbeitslosen* und *Erwerbslosen*. Es hat sich eine Vielzahl von abhängig Beschäftigten der Medienbranche entschieden, mit dem Erreichen der Beitragsbemessungsgrenze aus dem Sozialversicherungssystem insgesamt auszusteigen. Diese Gruppe taucht in der Statistik der Bundesagentur für Arbeit nicht auf, macht aber einen relevanten Anteil der zu untersuchenden Personengruppe aus.<sup>61</sup> Die Statistik der Bundesagentur erfasst nur jene gekündigten Arbeitnehmer, die sozialversicherungspflichtig sind – freiwillig versicherte Arbeitnehmer oberhalb der Beitragsbemessungsgrenze mit eingeschlossen. Diese potenziellen Medienberater und Mediendienstleister gehen nicht freiwillig in die Selbstständigkeit. Der Strukturwandel der Medienbranche zwingt sie dazu. Sie folgen keinem sozialromantischen Mythos eines vermeintlichen Selbstständigenkults, sondern sehen ihre berufliche Zukunft auf Grund ihres Alters und vor dem Hintergrund demografischen Wandels eher als angstbesetzt.

### **3.2 Anforderungsprofile, Selbst- und Fremdwahrnehmung**

In diesem Kapitel geht es um den ehemaligen Manager, der sich definitiv für einen neuen Beruf entscheiden muss, der notwendig auch mit einer neuen Rolle verbunden ist. Er wechselt von der abhängig beschäftigten Führungskraft zum *Arbeitskraftunternehmer*. Denn das Selbstverständnis der Medien und damit ihrer fest angestellten Systemteilnehmer scheint keine Hinweise auf so genannte physische und psychische Alterungsmerkmale zuzulassen, weil diese letztlich an das erinnern, was der deutschen Gesellschaft intrinsisch entgegenläuft: das Bewusstsein der Lebensendlichkeit. Die Best Ager müssen also umdenken. Warum das so ist und wie sie es tun, wenn sie es können, davon handelt dieses Kapitel.

---

<sup>60</sup> Bögenhold,; Theoriepfade und -traditionen der Gründungsforschung, S. 25.

<sup>61</sup> Anmerkung: Erwerbstätige im Oktober 2005 lt. Mikrozensus: 39.031.000. Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte lt. Bundesagentur für Arbeit im Oktober 2005: 26.007.600. Der Unterschied zwischen beiden Bemessungsgrößen beträgt also ca. ein Drittel. Die Erwerbslosenzahl des Statistischen Bundesamtes liegt zumeist rund eine Million unter der von der Bundesagentur für Arbeit veröffentlichten Arbeitslosenzahl (Erwerbslose im Januar 2005: 3,99 Millionen, Arbeitslose 5,04 Millionen). Aufgrund der restriktiven Definition (mindestens eine Stunde Arbeit pro Woche) liegt die Erwerbslosenzahl deutlich niedriger als die Arbeitslosenzahl.“



Hinter jenem Hedonismus versteckt sich das Tabuthema Tod, der in der modernen westlichen Welt möglichst nicht in Erscheinung treten soll – außer dramaturgisch notwendig in den Entertainmentprogrammen der Kulturindustrie. Ältere Führungskräfte stören diese Selbstvergessenheit, denn sie erinnern (bewusst oder unbewusst) schon durch ihr Äußeres an eben jenes Tabu. Ausnahmen finden sich wenige; zum Beispiel bei Herausgeber-Positionen renommierter Zeitungen wie der ZEIT (Helmut Schmidt, Michael Naumann, Josef Josse oder bei großen internationalen Kommunikationskonzernen, deren CEO's als nicht mehr im operativen Geschäft Tätige vom System eine andere Rolle zugewiesen wird – nämlich die der *Grauen Eminenz*, die nicht selten ihre unternehmensinterne und existenzhaltende Funktion aus jahrelang gewachsenen persönlichen Beziehungen zu Top-Entscheidern anderer Branchen generiert: Man kennt sich gut und macht das Geschäft auf Grundlage einer bewährten, langjährigen Zusammenarbeit. Und weil man sich meistens außerhalb der Firma trifft, stört das von *Jugendwahn und Spaßgesellschaft* geprägte Image der postmodernen Gesellschaft nur selten. Außerdem: Die Geschäftspartner sind ebenfalls gealtert – man bleibt unter sich. Externe Beobachtungen werden kaum zur Kenntnis genommen.<sup>62</sup>

Die Situation für die Personengruppe Best Ager ist durchaus dramatisch. Denn die ehemaligen Führungskräfte sind – wie an der Statistik zu sehen war – in der Regel gezwungen, sich beruflich neu aufzustellen. Sie sind (auch als erfahrene Leistungsträger) als Manager in den Unternehmen nicht mehr gefragt. Übrigens unabhängig davon, ob eine derartige Arbeitskultur ökonomisch für das Unternehmen und auch gesamtgesellschaftlich plausibel ist oder nicht, ist kaum ein Nachfolger der gekündigten Medienfachkraft öffentlich bereit, ein Bekenntnis zur Existenz der Altersgrenze 45 Jahre *für exakt diese Person* abzulegen. Man gibt nicht öffentlich zu, dass der Hauptkündigungsgrund das Lebensalter der Person ist (vgl. Experteninterviews dieser Arbeit). Und im Gegensatz dazu, dass Postulate des Umdenkens derzeit vermehrt aus der Politik oder sogar aus den Unternehmen selbst zu beobachten sind, bezeugen Personalsuchanzeigen keine Trendwende. Dort ist die Altersgrenze für zu besetzende Führungspositionen auch in letzter Zeit nicht signi-

---

<sup>62</sup> Derzeit befassen sich neben der wissenschaftlichen Forschung vorwiegend zwei Berufsgruppen – überwiegend unter dem Begriff „Generation 50plus“ – mit der Personengruppe Best Ager: Die Politiker, weil sie wissen, dass dort ihr zukünftiges Wählerpotenzial liegt; die Marketingstrategen, weil sie wissen, dass bei der Zielgruppe Best Ager die Kaufkraft deutlich höher liegt als bei den Jüngeren – falls jene nicht arbeitslos werden –, sowie aus den eingangs geschilderten Gründen des demografischen Wandels. Die älteren Kunden werden zahlreicher, die jüngeren weniger.

fikant nach oben korrigiert worden.<sup>63</sup>

Besonders die so genannten Best Ager der Medienbranche haben in Bezug auf eine Trendwende der Beschäftigungskultur und -politik wenig Hoffnung auf eine neue Festanstellung. Hier liegt eine Fehleinschätzung bisheriger Weiterbildungsmaßnahmen der Bundesagentur für Arbeit vor, die durch Höherqualifikation auf erneute Festanstellung abzielt. Das Problem ist nicht das fehlende Know-how der Fortbildungsteilnehmer, sondern das (besonders in der Medienbranche) kritische Geburtsdatum.

Die zur Gruppe der Best Ager zählende Person ist gezwungen, eine andere Option als die des Leitenden Angestellten zu wählen. Sie muss in die Selbstständigkeit, will sie ihren bisherigen Lebensstandard auch nur annähernd erhalten bzw. ihre über Jahre erworbenen Kenntnisse angemessen einsetzen. Die meisten Betroffenen wissen das, aber manche ringen sich erst nach zahlreichen Negativbescheiden ihrer Bewerbungsbemühungen zum Schritt in die Selbstständigkeit durch.

Führungskräfte der Medienbranche wählen für ihre Neuausrichtung nicht selten eine Position als freier Berater, als Consultant. Sie tun dies, weil die Idee berufshistorisch bedingt erstens nahe liegend und zweitens auf der Kompetenzebene angemessen ist. Denn die Arbeit als Consultant erlaubt – zunächst – die Nutzung des langjährig erworbenen beruflichen Wissens. Aber besonders die ehemaligen Medien-Führungskräfte verfügen in der Regel über nur unzureichende Kenntnisse, wie sie ihr meistens erstes eigenes Unternehmen bzw. ihre Selbstständigkeit aufzustellen haben. Viele haben ihre Position durch Fachkompetenz erworben, ohne jemals ein Seminar über Führungsinstrumente besucht zu haben – von einer Abendveranstaltung im Berliner, Hamburger oder Münchener „Marketing-Club“ abgesehen. Management- und Beratungskultur sind – auch im Sinne des persönlichen Verhaltens – jedoch grundverschieden.

Diesen Sachverhalt unterschätzend, streben viele der oben genannten Personen nach ihrer erzwungenen Demission eine Beratungs- oder Dienstleistungstätigkeit an, auf die sie als ehemalige *Entscheider* nicht ausreichend vorbereitet sind. Der Wandel vom Manager zum Berater (Consultant) ist hochgradig komplex und gelingt nicht immer. Kurz: Die Wahrscheinlichkeit, als neuer Selbstständiger erneut

---

<sup>63</sup> Vgl. Horizont, Fachzeitschrift der Medienbranche, 6. März 2005. Zählung der Personalsuchanzeigen d. Verf.: 19 Anzeigen *Führungskräfte* mit der Angabe „*mindestens 3 bis maximal 8 Jahre Berufserfahrung*“, wodurch die altersmäßige Begrenzung nach oben vorgegeben ist, und wodurch auf eine offizielle Altersbegrenzung verzichtet werden soll.

zu scheitern, ist hoch. Das Problem wird von direkt oder indirekt Beteiligten herunter gespielt, obgleich Seminarangebote zur Existenzgründung in Deutschland zahlreich sind. Derartige Seminare werden übrigens nicht selten von denen angeboten, die mit der Gründung ihres eigenen Existenzgründungsberatungsunternehmens ihre eigene Existenzgründung realisiert haben. So plausibel der Gedanke auch sein mag: Ein fundierter Wissenstransfer über die zu lösenden Schwierigkeiten eines Gründers dürfte auf diese Weise nicht sichergestellt sein. Denn die entscheidende Erkenntnis der erfolgreichen Gründung einer Consulting-Firma ist nicht die, wie und wann der Selbstständige seine Steuern zu entrichten hat und welche Eckdaten die Bank haben muss, um eine Gründung zu fördern. Vielmehr scheitern Gründer zum Beispiel an der Positionierung ihrer Firma (Firmenleitbild und USP) innerhalb des Gesamtberatermarktes, an mangelnden betriebswirtschaftlichen Kenntnissen, an einer substanziell notwendigen Verhaltensänderung (Stichwort *Machtverlust*) gegenüber jener Klientel, die sie als frühere Manager geführt haben, und die nun ihre Auftraggeber sein sollen.

Der Wechsel vom Manager zum Consultant ist seinem Wesen nach ein prozessualer Verhaltens- und Mentalitätswechsel, also ein *individueller Rollenwechsel*, der allein mit Kenntnissen, die in Existenzgründungsseminaren standardisiert vermittelt werden, zu keinem erfolgreichen Abschluss geführt werden kann. Schwierigkeiten bei der Ausarbeitung eines Businessplans, der Einschätzung und Umsetzung geeigneter Maßnahmen der Akquisition und einer veränderten operativen Praxis der neuen Berufstätigkeit, die sehr viel mit Selbstorganisation und Dienstleistungsmentalität zu tun haben, kommen hinzu.

Insbesondere bei den zukünftigen Beratern ist eine relativ hohe Unkenntnis in Bezug auf die Auswahlkriterien, nach denen sie für einen Beratungsauftrag überhaupt in Frage kommen, zu beobachten. Auf der Schwelle des Wandels vom ehemaligen Vorgesetzten eines größeren oder großen Unternehmens zum Berater (im eigenen Kleinunternehmen) beurteilen sie den Markt nicht selten aus Sicht ihrer alten Firma, weniger aus Sicht eines Gesamtmarktes, den zu kennen sie zuvor nur *geglaubt* haben. Und in der Regel haben diese Kandidaten kaum Kontakte zu anderen Beratern, geschweige denn, dass sie als Mitglied in einschlägigen Verbänden qualitative Informationen sammeln können.

Kurios daran ist: Beim Bund Deutscher Unternehmensberater (BDU) ist eine der Grundvoraussetzungen für die Aufnahme eines neuen Mitglieds „fünf Jahre

Berufserfahrung als Unternehmensberater [hauptberuflich], [davon] drei Jahre Selbstständigkeit oder [in] Leitungsfunktion als Unternehmensberater.“<sup>64</sup> Der Verband schottet sich also gegen nachwachsende Konkurrenz ab, und dies auch durch eine Intensiv-Befragung der Bewerber. Die Befragungsergebnisse sind dann mitentscheidend für eine Aufnahme in den BDU. Branchenneulinge haben deshalb kaum Zugang zu möglichen Auftraggebern aus Unternehmen, die in vielen Fällen ihren Berater über den BDU finden. Das Argument für das strickte Ausleseverfahren des BDU heißt Qualitätssicherung, und es ist logisch kaum zu entkräften. Der Verdacht eines den Beratermarkt austarierenden Lobbyismus des BDU lässt sich jedenfalls nicht beweisen.

Die durch einen potenziellen Kunden gestellten Anforderungen an den Berater stehen dessen Fähigkeiten auf sehr einfache Weise gegenüber, legt man die Erhebungen des „Institute of Management and Consulting Sciences“ zu Grunde (*Abb. 13*). Auffällig an der Erhebung ist die geringe Bedeutung der Größe des beratenden Unternehmens, was als positive Chance für die Profilgruppe Best Ager zu bewerten ist. Einzelpersonen werden ebenso akzeptiert wie große Consulting-Firmen, wenn die Beratungsqualität gesichert ist. Auf der Ebene der Erwartungshaltung liegen dagegen die Methoden-, Branchen- und Fachkompetenz weit oben. Das heißt: Mit einem ersten Blick auf die Befragung von Beratungskunden erschließen sich die im Sinne der geplanten Forschungsarbeit zu klärenden Schwierigkeiten des Beraters nicht ohne weiteres. Denn erst wenn man den Fokus auf Platz 2 der Erhebung (Methodenkompetenz) und diesen quer zum praxisüblichen Verständnis eines Beraters legt, wird die Problematik klar: Hinter „Methodenkompetenz“ verbirgt sich jenes Verhalten, das den Berater vom Manager maßgeblich unterscheidet – dem Manager, der er in der neuen Rolle nach seiner Existenzgründung nicht (mehr) sein darf: Als Manager hatte er Lösungen zu erarbeiten, als Berater stellt er Methoden bereit, wie diese Lösungen zu erarbeiten sind.

Ähnliches gilt für Rang 1 der Tabelle. Der zum Berater gewandelte Ex-Manager wird zumindest in der Anfangszeit seiner Beratertätigkeit versuchen, die Probleme seines Auftraggebers selbst zu lösen, weil er durch die Jahre seines operativen Handelns so und nicht anders konditioniert worden ist. Damit unterläuft er jedoch seinen Beratungsauftrag und kollidiert mit jener Rolle, die ihm nicht zuge-

---

<sup>64</sup> [http://www.bdu.de/sn\\_unt\\_mit\\_aufnahme.html](http://www.bdu.de/sn_unt_mit_aufnahme.html), 29. Mai 2007.

dacht ist. Er operiert schnell und meist ungewollt als Teil jenes Systems, das ihn zuvor ausgesondert hat und gerät mit seinem Beratungsprojekt in Schwierigkeiten.

Unstrittig ist die Forderung nach Branchenkompetenz (Rang 3) und Fachkompetenz (Rang 4). Diese Anforderung ist der zweite wesentliche und positive Aspekt, der die Ziele eines Gründers unterstützt, die aber in allgemeinen, branchenunspezifischen Existenzgründungsseminaren ebenfalls nicht berücksichtigt werden können.

Ergänzung: Existenzgründungsseminare für Berater können in der Regel keine mangelnde Fachkompetenz ausgleichen, weil in derartigen Seminaren verschiedene Branchenvertreter aufeinander trafen, was dazu führte, dass Methoden unabhängig von Inhalten gelehrt würden. Das in solchen Seminaren zwangsgenerierte Missing-Link der Vermittlung branchenspezifischen Beratungs-Know-hows bliebe dem zukünftigen Berater selbst überlassen.<sup>65</sup> Der würde sich – in Ermangelung des Gewusst-wie – während seiner Beraterfunktion deshalb in einem Rollenkonflikt wieder finden und sich auf jenes Managerverhalten zurückziehen wollen, das seine Auftraggeber nicht beauftragt haben.

Fazit: Der Manager, der sich entschließt, in den Medien Berater oder Dienstleister zu werden, wählt definitiv einen neuen Beruf, der notwendig mit einem neuen Selbstverständnis und einer neuen Rolle verbunden ist. Er wechselt von der abhängig beschäftigten Führungskraft zum *Arbeitskraftunternehmer*. Die Notwendigkeit dieses Wandels ist nur wenigen neu gründenden Best Ager bewusst.

### **3.3 Der Arbeitskraftunternehmer: Modell einer neuen Selbstständigenkultur?**

Das Kapitel bezieht die Grundlagen der Arbeitskraftunternehmerthese mit ein und vertieft das oben angerissene Thema verschiedener sozialer Rollen vor dem Hintergrund möglicher differenter Arbeitskraftunternehmerfunktionen. Außerdem wird das Moment der Angst des Selbstständigen vor wirtschaftlichen bzw. die Existenz bedrohenden Schwierigkeiten aufgenommen. In einem nächsten Schritt beschäftigt sich das Kapitel mit den Wandlungen des Marktes, die die Entstehung einer Arbeitskraftunternehmerkultur besonders in den Medien begünstigt bzw. wei-

---

<sup>65</sup> Vgl. Frick u. a.: Möglichkeiten zur Verbesserung, S. 212 f. Dort wird ebenfalls auf die Motivationslücke hingewiesen, die im Zusammenhang mit unspezifischen Existenzgründungsseminaren von Bedeutung ist (vgl. S. 47 f dieser Arbeit).

ter entwickelt. Dazu drei Thesen:

Die Arbeitskraftunternehmerkultur ist in der Medienwirtschaft schon seit Jahrzehnten vorhanden, wurde jedoch nicht erkannt (erstens). Zweitens: Der selbstständige Arbeitskraftunternehmer verliert gegenüber seiner früheren Tätigkeit als Führungskraft seine firmeninterne *Macht* und kann nur noch über das Kommunikationsmedium *Einfluss* wirksam werden. Drittens: Dies erzwingt nicht nur einen Rollenwechsel, sondern führt zu einer *Identitätsveränderung*, in deren Zentrum die *Selbst-Wirksamkeit* steht.

Die *Selbst-Wirksamkeitsthese* in diesem Kapitel dient vorbereitend der späteren Weiterentwicklung der Arbeitskraftunternehmerthese innerhalb dieser Arbeit.

Auf der einen Seite lässt sich bei Gründungsprozessen in der Medienwirtschaft ein relativ weit verbreitetes Nichtwissen feststellen. Viele Existenzgründer – auch die Medienkommunikationsexperten – kennen Unternehmensleitbilder und Businesspläne nur oberflächlich oder gar nicht. Da sie in ihrem bisherigen Berufsleben gewöhnlich keinen Anlass und noch viel weniger ein Motiv hatten, in diese Materie einzudringen, ist ihnen die Bedeutung (im Sinne von Wirkung und Auswirkung) von Businessplänen für Existenzgründungsvorgänge nicht vertraut. Bei der Gründung ihres Unternehmens verändern sie daher die operative Funktion auf Grundlage eines nur geringen Problembewusstseins. In Einzelfällen sind die Gründer so schlecht vorbereitet, dass Gründungshelfer bereits nach einem kurzen Erstgespräch von der Gründungsabsicht abraten müssen. Nicht selten reagieren dann die ehemaligen *Leader* auf Warnungen mit Empörung und brechen die Beratung gerade dann ab, wenn sie diese dringend benötigen.

Im Kapitel zuvor wurde gesagt, dass der Wechsel des Rollenverständnisses bei der Gründung den entscheidenden Erfolgsparameter ausmacht. Aber was heißt Rollenverständnis? Im Unterschied zum Manager haben Berater keine Möglichkeit, die durch ihre Beratung entstehenden oder die von ihnen empfohlenen und im Idealfall *mit* ihnen entwickelten Ziele durchzusetzen. Der Berater kann nicht mehr als Hinweise geben und Wege aufzeigen, Prozesse steuern (so man ihn lässt) – und eben beraten. Er nimmt zwar „*Einfluss*“<sup>66</sup>, bleibt jedoch seinerseits immer auch in

---

<sup>66</sup> Wichtige symbolisch generalisierte Kommunikationsmedien sind nach Talcott Parsons/Niklas Luhmann die Medien „Einfluss“ (im Sozialsystem), „Macht“ (im System Politik), „Geld“ (im System

der Zwangslage, die (aus seiner Sicht) Fehler seines Auftraggebers nicht verhindern zu können – und/oder durch deutliche und nichtdiplomatische Hinweise auf Fehlentscheidungen seines Klienten den Auftrag zu verlieren. Der redliche Ausweg ist bekannt und riskant gleichermaßen: *Beratung* im besten Sinne bedeutet immer auch, durch Wahrhaftigkeit und Verzicht auf Macht den Auftrag zu verlieren. Berater sind dann gut, wenn sie schlechte Diplomaten sind.

Damit kann die Angst vor wirtschaftlicher Not als begleitender Faktor zum Berufsbild des Beraters gehören. Dieser Aspekt ist für die untersuchte Personengruppe Best Ager/ehemalige Führungskräfte der Medien deshalb besonders markant, weil deren berufliche Vergangenheit von vergleichbaren Ängsten kaum berührt wurde. Und zweitens zählt das Thema *Machtverlust und Angstüberwindung* zur (selbstreflexiven) Methodenkompetenz des Beraters.

Viele Gründer sind sich zu Beginn ihrer Entscheidung nicht darüber im Klaren, ob sie sich als Berater oder als Dienstleister in der Medienbranche verstehen und bewegen möchten. Das Anforderungsprofil an den zukünftigen Berater oder Dienstleister in der Medienbranche ist von dem des ehemaligen Entscheiders und Managers sehr verschieden. Die Differenz ist einerseits eine grundsätzlich andere Erlebenswelt, auf der anderen Seite haben die strukturellen Veränderungen der Erwerbsarbeit auch in den Medien einen beachtlichen Anteil an dem, was als Mentalitätswechsel quasi von außen erzwungen wird: Die Märkte und deren Strukturen bringen seit mindestens zwei Jahrzehnten einen neuen Typus des abhängig Beschäftigten hervor, der mit der Wortschöpfung *Arbeitskraftunternehmer* ab den späten 1990er Jahre zumindest in den Sozialwissenschaften Aufmerksamkeit auf sich zieht, der aber – so die These des Verfassers – zum Beispiel unter dem Stichwort *Freelancer* in den Werbeagenturen schon seit Mitte des letzten Jahrhunderts ein bekanntes Phänomen darstellt. Parallel dazu steht die Dienstleistungsarbeit deshalb unter besonderer Beobachtung der Arbeitssoziologie, weil die Dienstleistungsstruktur – und dies gerade im Zusammenhang mit dem *Arbeitskraftunternehmer* – im Vergleich zum 20. Jahrhundert derzeit neue Formen annimmt.

Vorweg zu nehmen ist: Der Begriff *Arbeitskraftunternehmer* ist nicht unstrittig. Er bezieht sich – zumindest bei Pongratz/Voß – eher *nicht* auf den Selbst-

---

Wirtschaft), „Wertbindung“ (im Kultursystem). Siehe auch Luhmann, Niklas: Die Gesellschaft der Gesellschaft, Frankfurt/M. 1997, S. 203 ff., S. 316 ff. Vgl. auch Faulstich, Grundwissen Medien, S. 26.

ständigen und meint einen Erwerbstätigen, der primär als abhängig Beschäftigter gedacht wird. Der Arbeitskraftunternehmer ist „(...) ein neuer Typus von Arbeitskraft, [der] aktive Selbststeuerung im Sinne allgemeiner Unternehmenserfordernisse (...) erst definiert. (...) Wir bezeichnen diesen neuen Typus als ‚Arbeitskraftunternehmer‘, weil er eine quasi unternehmerische Entwicklung und Vermarktung der eigenen Arbeitskraft als Ware erfordert.“<sup>67</sup>

Bei Pongratz/Voß wird keine explizite Unterscheidung zwischen einem firmeninternen und einem externen Arbeitskraftunternehmer vorgenommen bzw. keine Unterscheidung zwischen einem abhängig Beschäftigten und einem freien Mitarbeiter vollzogen. Diese fehlende Differenzierung ist für den Arbeitskraftunternehmer, wie ihn Pongratz/Voß beschreiben, zunächst unerheblich. In Bezug auf die Triade *Strukturwandel der Medienunternehmen*, zweitens *Mentalitätswechsel der Medien-Manager* bzw. *Medien-Berater* sowie *Mediendienstleister* und drittens der *Personengruppe Best Ager* ist eine fehlende Differenzierung problematisch. Weil der Best Ager als Existenzgründer den Mentalitätswandel zu dem, was einen inneren Abschied vom Managerdenken erzwingt, in der Regel nicht mühelos vollziehen kann, weil er also nicht wie ein Arbeitskraftunternehmer denkt, sondern wie ein ehemaliger Manager, der selbst kein Unternehmer ist und war, kann er mit angestellten Arbeitskraftunternehmern gut verglichen werden. Bevor die Differenz genauer bestimmt wird, ist der Ausgangspunkt von Pongratz/Voß bzw. die Ausstattung des Typus Arbeitskraftunternehmer als ein Typus mit vorerst drei Merkmalen zu beschreiben: „1. Selbst-Kontrolle: Verstärkte selbstständige Planung, Steuerung und Überwachung der eigenen Tätigkeit; 2. Selbst-Ökonomisierung: Zunehmende aktiv zweckgerichtete Produktion und Vermarktung der eigenen Fähigkeiten und Leistungen – auf dem Arbeitsmarkt und innerhalb von Betrieben; 3. Selbst-Rationalisierung: Wachsende bewusste Durchorganisation von Alltag und Lebensverlauf und Tendenz zur Verbetrieblichung von Lebensführung.“<sup>68</sup>

Mit Blick auf den existenzgründenden Berater/Dienstleister der Medien sind die drei Kriterien von Pongratz/Voß hilfreich. Denn besonders dort, wo kein abhän-

---

<sup>67</sup> Pongratz, Hans J.; Voß, G. Günter (Hg.): *Typisch Arbeitskraftunternehmer? Befunde der empirischen Arbeitsforschung*, Berlin 2004, S. 11 ff.

<sup>68</sup> ebd., S. 12.



giges Beschäftigungsverhältnis als soziales Netz und als Ertragssicherung in Aussicht gestellt werden kann (wie dies auf die Gründer zutrifft), ist der Aspekt der vorbereiteten Arbeitsfähigkeit durch erweiterte Selbst-Kontrolle, Selbst-Ökonomisierung und Selbst-Rationalisierung ein höherwertiger Produktionsfaktor, der über Erfolg und Mislingen eines Gründers maßgeblich mitbestimmt, zu nennen. Pongratz/Voß kommen in Bezug auf den abhängig Beschäftigten zur Hypothese, die „Arbeitskräfte müssten in autonomisierten Arbeitsformen ihre Fähigkeiten und Leistungen gezielt aktiv herstellen und betreiben, damit immer mehr eine bewusste ‚Produktionsökonomie‘ ihrer Arbeitsvermögen“<sup>69</sup> entsteht. Sonst werden sie für das Unternehmen, in dem sie beschäftigt sind, zu teuer. „Zum anderen müssen sie sich auf betrieblichen und überbetrieblichen Märkten für Arbeit aktiv anbieten, d. h. in Form einer individuellen ‚Marktökonomie‘ sicherstellen, dass ihre Fähigkeiten gebraucht, gekauft und effektiv genutzt werden. (...)Aus passiven Arbeitnehmern werden damit auch im engeren ökonomischen Sinne Unternehmer ihrer selbst (...).“<sup>70</sup> D. h., sie werden aus der Perspektive der Märkte überflüssig und ausgesondert, wenn ihr Angebot keiner Nachfrage entspricht.

Die Kriterien *Selbst-Kontrolle*, *Selbst-Ökonomisierung* und *Selbst-Rationalisierung* sind überwiegend Merkmale des Unternehmertypus, also weniger Merkmale eines abhängig Beschäftigten – zumindest waren sie es bisher nicht. Dem Arbeitskraftunternehmer fehlt jedoch zum Unternehmertypus die arbeitgebende Verantwortungsdimension gegenüber etwaigen Beschäftigten im eigenen Unternehmen. Diese Dimension hat der Arbeitskraftunternehmer explizit nicht, es sei denn, ein Berater oder Dienstleister der Medien beschäftigt in seiner (anfänglich noch Einpersonengesellschaft) zum Zwecke der Reduzierung seiner Selbstausschöpfung einen Mitarbeiter – beispielsweise für die Buchhaltung oder für arbeitsvorbereitende Maßnahmen. Außerdem vermarktet der *klassische* Unternehmer weniger sich selbst als Person (schon gar nicht am Arbeitsmarkt), sondern er vermarktet die Fähigkeiten und Leistungen seines Unternehmens und seines Produktes bzw. seiner Produkte, d. h., er *lässt* sie vermarkten. Die gern beschworene Unternehmerpersönlichkeit wird nämlich nicht primär als Produktionsfaktor in den Arbeitsprozess eingebracht. Obwohl der betriebliche Mittelstand durchaus von operativ tätigen Unternehmerpersönlichkeiten gekennzeichnet ist, ist das, was die Persönlichkeit des mit-

---

<sup>69</sup> Pongratz; Voß (Hg.): Typisch Arbeitskraftunternehmer?, S. 13.

<sup>70</sup> ebd.

telständischen Unternehmers als Erfolgsfaktor in das Unternehmen hineinträgt, nicht das Operative, sondern das, was Talcott Parsons bereits in den 50er Jahren des letzten Jahrhunderts als (ursprünglich dem System Politik zugerechneten) „Kommunikationsmedium Macht“<sup>71</sup> bezeichnet und in den wissenschaftlichen Diskurs eingebracht hat. Diese Macht fehlt dem angestellten Arbeitskraftunternehmer, dem externen Berater weitgehend – und dem Dienstleister vollends. Das primäre Kommunikationsmedium des Beraters ist nämlich nicht Macht, sondern *Einfluss*. Der Berater soll ja zunächst einen Beitrag dazu leisten, dass widerstreitende Themen, Personen und/oder Personengruppen bis hin zu ganzen Abteilungen integriert bzw. reintegriert werden, damit das System zielorientiert – also besser – operieren kann. *Besser* heißt dann entweder effizienter (höherer Wertschöpfungsgrad: mehr Ertrag für das Unternehmen), effektiver (höhere Wirkung: mehr Leistung durch den einzelnen Mitarbeiter) oder – aus der Human-Resources-Perspektive – eine höhere Arbeitszufriedenheit möglichst aller Systemteilnehmer. Und es soll damit der Einfluss der Beraterarbeit zum Erfolgsfaktor des Unternehmens werden – nicht obwohl, sondern weil der Berater nicht mit Macht ausgestattet ist.

Durch den Machtfaktor ist die Produktionsperformance des Unternehmers eine andere als die des Arbeitskraftunternehmers. Dieser unterscheidet sich vom Unternehmer durch Einbringung einer individuellen Arbeitsidentität, die an die persönliche Produktionsperformance gebunden ist. Der ‚*Chef, der selbst mit zupackt*‘, genießt bei seinen Angestellten nicht deshalb ein hohes Ansehen, weil er gelegentlich mit zupackt, sondern weil er es in der Regel *nicht* tut. Die Ausnahme wird dann hochstilisiert zum ‚*Doch einer von uns*‘. Das ist der Unternehmer aber nicht. Er generiert seine Macht überwiegend aus dem Inhaberstatus und der daraus sich ergebenden Erlaubnis, in seinem Betrieb Menschen zu beschäftigen oder nicht. Und er bleibt als gelegentlich operativ tätiger Fehlerverursacher weitgehend ungefährdet in Bezug auf die Sicherung seines Arbeitsplatzes. Das alles unterscheidet ihn wesentlich vom abhängig Beschäftigten.

Der Arbeitskraftunternehmer ist innerhalb verschiedener Branchen ein Novum. Zum Beispiel sind die Creative-Directoren der Werbung, die freiberuflichen Blattmacher einer Zeitung oder die freien TV-Producer, die es schon seit Jahrzehnten gibt, typische Beispiele für einen Arbeitskraftunternehmertypus. Sie fühlen sich

---

<sup>71</sup> Faulstich: Grundwissen Medien, S. 25.

viel mehr dem kreativen Produkt verpflichtet als den wirtschaftlichen Zielen oder anderen tradierten Aufgaben eines Unternehmers.

Die verstärkte selbst gesteuerte Planung, die in der Arbeitsumwelt des Arbeitskraftunternehmers von ihm durchaus noch als fremdbestimmt erlebt wird, weil auch der selbst-rationalisierte und selbst-ökonomisierte Mitarbeiter eben doch *nur* Mitarbeiter und damit abhängig Beschäftigter ist (also nicht Unternehmer), erlebt dennoch einen höheren Schub an Eigenmotivation, als der *durchcontrollte*, fremd gesteuerte Kollege alten Zuschnitts sich dies vorstellen kann. *Controlling* bedeutet im Angelsächsischen bekanntlich nicht Kontrolle, sondern *Steuerung*. Und natürlich wird auch der Arbeitskraftunternehmer gesteuert, aber eben deutlich weniger, als dies früher der Fall war. Er nimmt die Organisation seiner Arbeit weitgehend selbst in die Hand, ähnlich wie er auch die Selbst-Vermarktung in Verbindung mit der Vermarktung seiner Qualifikation organisiert. Eines der Ergebnisse dieser „selbst-ausbeuterischen“ (Pongratz/Voß) Integration von Kontrolle, Ökonomisierung und Rationalisierung ist: „Die Ware Arbeitskraft wird (...) zu einem substanziell höherwertigen Produktionsfaktor [und] durch erweiterte Selbst-Kontrolle der Arbeitsperson schon weitgehend zur konkreten Tätigkeit vorbereitete(n) Arbeitsfähigkeit.“<sup>72</sup>

Der Arbeitskraftunternehmer ist in der posttayloristischen Betriebsorganisation als neuer Typus von Arbeitskraft einzustufen. Er ist es aber nicht deshalb, weil die Unternehmen einige Ideale der durch Human-Resources-Ideen getriebenen neueren Arbeitskultur mit höherer Selbstverantwortung der Mitarbeiter auch unterhalb der ersten und zweiten Führungsebene entdeckt haben. Der Grund für diesen Wandel ist ein ökonomischer: Der wachsende oder auch nur gleich bleibende Bedarf an Kontrolle (hier im Sinne von Überwachung) ist besonders im globalen Wettbewerbsumfeld von den Unternehmen nicht mehr zu finanzieren. Ein unselbstständiger Mitarbeiter, der möglichst wenige Entscheidungen trifft und stattdessen auf Anweisungen wartet, ist für das Unternehmen auf längere Sicht zu teuer. Besonders der globale Wettbewerb zwingt die Unternehmen zur personellen Umstrukturierung. Der wenig mitdenkende und nicht selbstständig entscheidende Mitarbeiter gefährdet heute und zukünftig seinen eigenen Arbeitsplatz sowie den seiner Kollegen. Moderne Firmenlenker wissen das.

---

<sup>72</sup> Pongratz; Voß (Hg.): Typisch Arbeitskraftunternehmer?, S. 12.

Ein Vergleich Mitarbeiter vs. freier Mitarbeiter der Medien in Bezug auf den Arbeitskraftunternehmer und eine Kultur der Selbstständigkeit ist sinnvoll, methodisch aber schwierig. Was hilft, ist der Blick zurück in die Wirtschaftsgeschichte: Der Arbeitskraftunternehmer ist in Gestalt des *Entrepreneurs* in der posttayloristischen Arbeitswelt schon recht früh anzutreffen. Neu erkannt wird, dass er früher nicht als Massenphänomen in den Betrieben auftauchte. Aber wenn es ihn konzeptionell bereits gab, unterscheidet er sich vom angestellten *und* vom freien Mitarbeiter durch ein höheres Maß an Eigenverantwortlichkeit, Selbststeuerungsmöglichkeiten und -notwendigkeiten und gegenüber dem Unternehmer durch fehlende Mitarbeiterverantwortung. Und er unterscheidet sich vom Unternehmer besonders dadurch, dass er nicht singular seine Produkte und seine Fachkompetenz vermarktet, sondern vor allem als unternehmerisch denkender Produktionsfaktor fungiert. Entscheidend ist: Wenn die von Pongratz/Voß bestimmten Merkmale des Arbeitskraftunternehmers auch auf den Berater der Medien zutreffen, dann ist klar, dass ein bestimmter Differenzpunkt hervorgehoben werden muss, um den Arbeitskraftunternehmertypus methodisch auf die Gründer applizieren zu können. Dann bietet sich neben den von Pongratz/Voß eingeführten Merkmalen der Selbst-Kontrolle (Planungsdimension), Selbst-Ökonomisierung (Leistungs-Vermarktungsdimension) und Selbst-Rationalisierung (Verbetrieblichung des Lebens) als *vorläufige* Summe das Merkmal der Selbst-Wirksamkeit an (vorläufig deshalb, weil diese später noch weiter ausdifferenziert wird). Wie ist dieses Merkmal zu verstehen?

Selbstverwirklichung im Sinne eines *Sich selbst zur Wirkung bringen* (= Selbst-Wirksamkeit) ist nach Abraham Maslow die Spitze der Bedürfnisse des Menschen, also *der* primär steuernde Verhaltensfaktor; stellt man Maslows Pyramide auf den Kopf, ist es die Basis des arbeitskraftunternehmerischen Handelns (*Abb. 14*). Unmittelbar über der Selbst-Wirksamkeit tritt dann (anders als bei Maslow) beim Arbeitskraftunternehmer das Kriterium *Beziehungen* im Sinne von *über Kontakt verfügen* in den Vordergrund. Der Beziehungsaspekt wird als kommunikationswirksames Element wichtiger als der Aspekt Sicherheit, wodurch eine andere, das Verhalten steuernde *Identität*<sup>73</sup> entsteht. Diese neue Identität wäre dann jene Basis, auf der eine Person den Wandel zum Arbeitskraftunternehmer vollzieht (oder

---

<sup>73</sup> Der Begriff *Identität* wird hier als beobachtbares menschliches Verhalten in bestimmten soziologischen Kontexten verwendet; vgl. Kap. 6, 7.

vollziehen muss): zunächst durch die Verbetrieblichung des Lebens, die eine extensive Selbst-Rationalisierung erzwingt; dann durch die Vermarktung der Leistungsfähigkeiten und Leistungsqualitäten, die zum Einzug des ökonomischen Denkens ins Leben führt, anschließend durch die alltäglichen Planungen, welche die gesamte Persönlichkeit erfassen und zu einem den Alltag bestimmenden Faktor werden müssen, wenn der ökonomische Erfolg sichergestellt werden soll (Abb. 15).

Auf die ersten drei Kriterien wirkt die Person als Persönlichkeit ein, und es beginnt damit auf der Identitätsebene der Person die Wirkung auf den Arbeitsprozess (Selbst-Wirksamkeitsimplementierung), der seinerseits auf die Person zurückwirkt. Man kann also von einem Identitätswandel deshalb sprechen, weil der neue Arbeitskraftunternehmer (Gründer) ein deutlich anderes *Sich seiner selbst bewusst sein* (Selbst-Bewusstsein) benötigt, und zwar im Vergleich zum Unternehmer und zum klassischen Arbeitnehmer, der er zuvor war. Es ändert sich – mit Ernst Tugendhat bzw. Johann Gottlieb Fichte – die Sichtweise auf das „Sichzusichverhalten“<sup>74</sup>.

Ein Ergebnis dieser Verhaltensänderung ist: Die Verbetrieblichung des Lebens greift nicht nur auf die Projekte und Prozesse des privaten Umfeldes eines (neu positionierten) Arbeitskraftunternehmers zu, sondern auch auf dessen psychisch Inneres. Er wird dadurch ein anderer, als er es vorher war; er bringt seine Persönlichkeit, seine Sichtweise, seine Subjektivität ins System ein. Dieser als *Autonomiegewinn* zu bezeichnende Prozess wird in den Auswertungskapiteln der Experteninterviews gesondert erläutert. Wie und warum das Kriterium Selbst-Wirksamkeit neben den bisher genannten drei Merkmalen zu verändern bzw. zu erweitern ist, ist dem Kap. 7.1 zu entnehmen.

Fazit: Es war zu sehen, wie der Wechsel vom abhängig Beschäftigten zum Selbstständigen einen Identitätswandel herbeiführt und auf welche Weise sich ein Arbeitskraftunternehmer in den Arbeitsprozess durch die Wirkung seines Selbst einbringt. Das Moment der *Angst* des Selbstständigen vor wirtschaftlichen bzw. die Existenz bedrohenden Schwierigkeiten und die Wandlungen des Marktes erschweren und begünstigen die Entstehung einer Arbeitskraftunternehmerkultur gleichermaßen. Diese Kultur ist zwar in der Medienwirtschaft schon seit Jahrzehnten vor-

---

<sup>74</sup> Tugendhat, Ernst: Selbstbewusstsein und Selbstbestimmung. Sprachanalytische Interpretationen, 5. Aufl., Frankfurt 1993, S. 9.

handen, wurde jedoch nicht erkannt. Der selbstständige Arbeitskraftunternehmer verliert seine *Macht* und ist nur noch über das Kommunikationsmedium *Einfluss* wirksam. Das führt zu einer *Identitätsveränderung*, in deren Zentrum die *Selbst-Wirksamkeit* steht. Diese ist die Basiskategorie des Arbeitskraftunternehmers, die sich gemäß Pongratz/Voß in die genannten drei Kategorien aufteilen lässt (Selbst-Kontrolle, Selbst-Ökonomisierung und Selbst-Rationalisierung). Der Arbeitskraftunternehmer ist in den Arbeitsprozessen jeweils mit allen drei Kriterien ausgestattet, was ihn einerseits vom Arbeitgeber, andererseits vom Arbeitnehmer alten Zuschnitts unterscheidet.

### 3.4 „Creative Industries“ und ein neues Rollenverständnis der Gründer

In diesem Kapitel wird am Beispiel der *kreativen* Märkte (Theater, Medien) die Rolle des Arbeitskraftunternehmers unter dem Gesichtspunkt *vager Beschäftigungsverhältnisse* spezifiziert. Das Kapitel berührt die Differenz zwischen abhängig beschäftigten Arbeitskraftunternehmern sowie freien Beratern und Dienstleistern der „Creative Class“ und beschreibt deren unterschiedliches Verhalten und Selbstverständnis im Marktgeschehen. Es wird geklärt, warum der Berater der Medien kein Dienstleister sein kann, was sich für die Auswertung der Fallstudien als bedeutsam erweisen wird. Der Begriff Selbst-Wirksamkeit wird hier zusätzlich als Kennzeichen einer Individualisierungstendenz besonders im Kontext von medientypischen Projektarbeitsprozessen dargelegt. Zum Ende des Kapitels wird ein erster Blick auf die Netzwerkarbeit als ein wesentliches Erfolgskriterium für Selbstständige geworfen.

Unter dem Titel „Arbeitskraftunternehmer in der Kulturindustrie“<sup>75</sup> haben sich Doris Eikhoff und Axel Haunschild dem Theater als Forschungsfeld gewidmet. Ungeachtet der Frage, ob das Theater im Sinne der Frankfurter Schule nicht eher eine problematische Wahl für den Begriff Kulturindustrie ist (das Theater eignet sich vermutlich mehr als jedes andere Medium zur Produktion nichtaffirmativer Kunst), zeigt sich nach Auffassung der Autoren in der Arbeitskultur der Bühnen recht gut, was sich in den nächsten Jahren auf dem Arbeitsmarkt zutragen wird: der Wandel von einer klassischen Struktur abhängig Beschäftigter zu einer Dienstleis-

---

<sup>75</sup> Eikhof, Doris; Haunschild, Axel: Arbeitskraftunternehmer in der Kulturindustrie. Ein Forschungsbericht über die Arbeitswelt im Theater, in: Pongratz; Voß (Hg.): Typisch Arbeitskraftunternehmer?, S. 93 f.

tungsgesellschaft, die überwiegend von Arbeitskraftunternehmern geprägt sein wird. Eikhoff/Haunschild sprechen dort von „*Creative Industries*“, wo „zeitlich begrenzte Projekte mit hohem Koordinationsdruck (...) von atypischen (besser: vagen) Beschäftigungsverhältnissen mittlerweile nicht mehr nur für Künstler zentral, sondern für eine ganze Creative Class, also für eine wachsende Gruppe kreativer Wissensarbeiter mit künstler-ähnlichen Arbeits- und Lebensformen (...)“<sup>76</sup> beobachtbar sind. Wie zum Beispiel in Verlagen, Werbeagenturen, Designstudios, Filmproduktionen und Theater-Werkstätten bis hin zum Theater und Opernhaus selbst: „Innerhalb dieses projektfokussierten Beschäftigungssystems sind die Akteure für ihre Beschäftigungsfähigkeit (employability) und die Vermarktung ihrer Arbeitsleistung selbst verantwortlich.“<sup>77</sup> Nicht alle Arbeitsprozesse haben einen Projektstatus, aber viele sind innerhalb bestimmter Strukturfelder horizontal vergleichbar. Das Augenmerk richtet sich schnell auf „Möglichkeiten von Individualität und Authentizität angesichts verinnerlichter Marktvorgaben und Kontrollmechanismen in einer ökonomisierten Gesellschaft“<sup>78</sup>, wobei sich diese Vorgaben derzeit zu Gunsten der Individualisierung drastisch verändern. Auch hier ist die Datenlage schlecht: „Diagnosen [und Analysen] finden sich (...) kaum auf der Ebene des Beschäftigungssystems“.<sup>79</sup> Die Frage ist, „inwiefern Künstlerarbeitsmärkten ein Modellcharakter für zukünftige Entwicklungsphasen der Arbeitswelt zukommt.“<sup>80</sup> Die Frage ist zu bejahen, denn Beispiele sind vorhanden: „Entgegen der These, dass in vagen oder individualisierten Beschäftigungsverhältnissen kollektive Regelungen an Bedeutung verlieren“<sup>81</sup>, setzen gerade vage Beschäftigungsverhältnisse stabile und wirkungsmächtige institutionelle Regeln (im Sinne von Spielregeln) voraus. „Vormals typische künstlerische Forderungen nach Autonomie, Kreativität und Authentizität wurden in die Personalpolitik vieler Unternehmen integriert: Handlungsspielräume und Verantwortlichkeiten der Arbeitnehmer wurden erweitert, Intrapreneurship zum Credo erklärt, (...) Mobilität und Flexibilität, Projektkompetenz und Networking als unabdingbare persönliche Erfolgsmerkmale etabliert.“<sup>82</sup>

Es war zu sehen, dass in der Journalismusbranche ein Strukturwandel statt-

---

<sup>76</sup> Eikhoff, Haunschild: Arbeitskraftunternehmer in der Kulturindustrie, S. 93.

<sup>77</sup> ebd.

<sup>78</sup> ebd.

<sup>79</sup> ebd., S. 94.

<sup>80</sup> ebd.

<sup>81</sup> ebd., S. 95.

<sup>82</sup> ebd., S. 95 f.

gefunden hat, so drastisch, dass ohne die freien Mitarbeiter eine Aufrechterhaltung des journalistischen Betriebes schlicht unmöglich sein dürfte. Ob die operative Arbeit eines Redakteurs oder einer Werbefachkraft als *künstlerisch* einzustufen ist, wird hier offen gelassen. Die Werbeagenturen und Redaktionen sind ohne freie Mitarbeiter jedenfalls kaum mehr wettbewerbsfähig – egal, ob die freien Kapazitäten im Text-, Bild- oder Beratungsbereich gebucht werden. Auch hier war zu sehen, dass der Anteil freier Mitarbeiter hoch ist und hoch bleiben wird.

Freie Mitarbeiter unterschiedlicher Branchen berichten über ähnliche Erfahrungen, die für die Akzeptanz des Begriffs Arbeitskraftunternehmer spricht. Der Begriff beschreibt – wie zu sehen war – mehr eine *Verhaltensweise und mentale Disposition*, ist also dynamisch. Die Verhaltensweise, die in unterschiedlichen Kontexten unterschiedliche Aggregatzustände einnimmt, beschreibt ein subsumierbares Kriterium, das dann auf alle Arbeitskraftunternehmer zutrifft, seien sie nun angestellt oder nicht: *Selbstbestimmung*. Selbstbestimmung mag in unterschiedlichen Gradationen gelebt und erlebt werden. Man kann aber sagen: Je mehr *selbst*, desto mehr werden die Kriterien für einen Arbeitskraftunternehmer erfüllt. Aber auch diesem *Mehr selbst* sind Grenzen gesetzt, denn ein Zuviel an Selbstbewusstsein erschwert die Arbeit des Arbeitskraftunternehmers als Berater; für den Arbeitskraftunternehmer als Dienstleister bedeutet es das berufliche Aus. Warum das so ist, wird weiter unten beschrieben.

Eikhoff und Haunschild betrachten Projektarbeit als einen wesentlichen Unterschied zwischen Theaterproduktionen und einem Büroalltag, in dem „der klassische Angestellte (auch) heute noch „(...) dominiert wird von teilweise für Hunderte von Mitarbeitern synchronen Arbeits- und Pausenzeiten und kleinen, in sich abgeschlossenen Arbeitsschritten. (...) Ein Großteil der täglichen Arbeit wird allein, ohne Beteiligung der Kollegen bearbeitet und dann an die nächste Bearbeitungsstufe übergeben.“<sup>83</sup> Dagegen bestehen die Projektteams am Theater, in Redaktionen bzw. Werbeagenturen aus „(...) kreativen Individualisten, die nicht selten auch anderen Auftraggebern gegenüber verpflichtet sind und deren Bindung an das jeweilige Haus nicht sehr stark ausgeprägt ist. Während sich Angestellte oft ihrem Unternehmen (...) verpflichtet fühlen, bestehen Loyalitäten am Theater, [und in Agenturen und Redaktionen] eher gegenüber Personen (...).“<sup>84</sup> Nun muss in Bezug auf die Fra-

---

<sup>83</sup> Eikhof; Haunschild: Arbeitskraftunternehmer in der Kulturindustrie, S. 97.

<sup>84</sup> ebd., S. 97.



gestellung dieser Arbeit auf einen weiteren Unterschied zwischen dem Berater und dem Dienstleister für die Medienbranche eingegangen werden: Der Berater hat in der Regel keine Verpflichtung gegenüber dem Auftraggeber als Person. Er arbeitet rational und prozessorientiert an der Lösung eines Problems, losgelöst von persönlichen Sympathien und Antipathien, während sich der Mediendienstleister eine emotionale Distanz zu seinem Auftraggeber nicht leisten kann. Von ihm wird Sympathie und eine entsprechende Performance erwartet; ein Zuviel an Selbstbewusstsein im Sinne fachlicher Kompetenz, die über die Fähigkeiten des Auftraggebers hinaus geht, wäre das Auftragsende, weil die Rolle des Dienstleisters schließlich immer nur die des Abwicklers sein kann, nicht aber die desjenigen, der von der Aufgabenstellung über die Realisation bis hin zum Finale etwas grundsätzlich in Frage stellen darf. Dies wird ausschließlich von einem Berater erwartet. Er arbeitet gelegentlich mit der Attitüde intellektueller Kälte – auch offiziell unter dem von Niklas Luhmann aufgeworfenen Begriff der „losen Kopplung“<sup>85</sup> – und operiert kommunikativ-rational am integrativen Prozess, in dem nur die Fakten zählen.

Eikhoff/Haunschild gehen davon aus, dass vom Theater etwas für die freie Wirtschaft zu lernen ist. Die Autoren haben Verhaltensweisen der Creative-Theater-Class identifiziert, die in der Tat denen des Beraters und Dienstleisters der Medienbranche ähnlich sind und einen Ausschnitt der zukünftigen Arbeitswelt insgesamt liefern können. Die kreativen Individualisten sind demnach keine überempfindlichen Primadonnen, denn sie dürfen sich ein übersensibles Verhalten, ohne selbst Schaden zu nehmen, nicht leisten. Und narzisstisch Gekränkte finden auf die Dauer eher keinen Überlebensraum – es sei denn, sie sind *kreative Stars*. Dies gilt im Theater wie in der Wirtschaft gleichermaßen: „Während Otto Normalangestelltem auch die Finanzkraft seines Arbeitgebers, dessen strategische Ausrichtung oder die Gestaltung des Arbeitsplatzes wichtig ist, kommt es Theaterkünstlern [freien Journalisten, freien Creative Direktoren, freien Medienberatern] bei ihrem Arbeitgeber [bzw. Auftraggeber] vor allem auf eines an: Personalführung, oft gleichbedeutend mit der Zusammenstellung des Produktionsteams.“<sup>86</sup> Die Finanzkraft wäre also die eine Seite der Präferenz. Die andere Seite ist personaler Natur: „Die Überzeugung, ‚Gute Leute bekommen auf lange Sicht immer auch gute Rollen‘ leisten sich dabei eher erfolgreiche Schauspieler, die Mehrheit dagegen sieht Engagement- und Bezie-

---

<sup>85</sup> Vgl. Krause, Detlef: Luhmann-Lexikon, 2. Aufl., Stuttgart 1996, S. 46.

<sup>86</sup> Eikhoff, Haunschild: Arbeitskraftunternehmer in der Kulturindustrie, S. 98.

hungsentscheidungen eindeutig als Resultat sozialer Kontakte und Freundschaften zu Regisseuren, Intendanten, Dramaturgen [Redaktionsleitern, Agenturchefs, Medienunternehmern] und anderen Schauspielern.<sup>87</sup>

Ein Produktionsteam, ein Redaktionsleiter oder ein Medienunternehmer als Sozialkontakt für freie Berater, ein Agenturchef fungiert als Sozialkontakt für den freien Creative Director? Der Fall zwei ist nicht nur denkbar, sondern real, denn das Beraterbeispiel ist eher die Ausnahme. Berater als ‚*Einzelkämpfer*‘ sind nicht selten, und wenn sie allein arbeiten, dann ohne *soziales* Berufsnetzwerk, d. h. ohne privaterberufliche Beziehungen und Bindungen. Die Netzwerke der Einzelberater sind funktionaler Struktur, die Netzwerke der Dienstleister sind Mischformen sozialer *und* funktionaler Struktur.

Die Fallstudien dieser Arbeit bestätigen diese Sicht, verweisen aber auch darauf, dass die Zukunft der Arbeitskraftunternehmergesellschaft der Medien bereits begonnen hat; allerdings mit sehr unterschiedlichen Ausformungen und Resultaten und einer dramatischen Anhäufung von Irrationalismen, die in der untersuchten Personengruppe überrascht. Als Vorausblick mögen *zwei Kernaussagen* aus den im Kapitel 3 dargestellten Fallstudien gelten:

*Fallstudie II, Herr Peters: „Ich habe mich sehr auf mein Netzwerk verlassen. Ich kenne und kannte alle, die für meinen Erfolg wichtig waren. Ich dachte, das genügt.“*

*Fallstudie IV, Frau Mering/Herr Thoma: „Wir akquirieren nicht. Wir wissen, dass wir als neue Selbstständige jeden Tag akquirieren müssten, aber wir akquirieren nicht. Können Sie uns sagen, warum nicht? Wir wissen, dass wir die wichtigen Kunden, die wir von früher kennen, dringend brauchen. Ohne die geht gar nichts. Aber wir rufen die nicht an. Können Sie uns sagen, wie wir das hinkriegen, dass wir die anrufen?“*

Die den Fallstudien entnommenen Aussagen zeigen eine Gemeinsamkeit der recht unterschiedlichen Systeme Theater/Medien bezüglich ihrer systemteilhabenden Berater oder Dienstleister. Es ist nämlich feststellbar, dass die erfolgreichen Medienexperten (ungeachtet ob Dienstleister oder Berater) ähnlich wie die erfolgreichen Schauspieler zunächst (d. h. während und kurz nach der Gründung) davon ausgehen, dass sie ein soziales Netzwerk für ihren Erfolg benötigen. Trotz Einsicht in die Notwendigkeit von Netzwerkarbeit erweist sich die Nichtberücksichtigung die-

---

<sup>87</sup> Eikhof, Haunschild: Arbeitskraftunternehmer in der Kulturindustrie, S. 98.

ser Einsicht bei Herrn Peters als folgenschwer. Auch Frau Mering und Herr Thoma folgen ihrer Erkenntnis nicht. Ergebnis: Ein Fehlstart in die bloß phantasierte Realität, die das Ende einer neuen Chance und den Beginn des zweiten Scheiterns nahezu selbstlaufend nach sich zieht. So verschieden die Ausgangspunkte der beiden Fallbeispiele auch sind, so zeigen sie doch eine Tendenz: „Die individualisierte und marktbezogene Form des Angebots von Arbeitskraft wird [von der Sozialwissenschaft] als typisch für zukünftige Arbeitsmärkte gesehen.“<sup>88</sup>

Der Arbeitskraftunternehmer als abhängig Beschäftigter wurde von dem des Selbstständigen bereits unterschieden. Im Wesentlichen besteht der Unterschied in Graden der Selbst-Wirksamkeitsoption und in der operativen Freiheit. Das heißt, die Handlungsfreiheiten sind verschieden, denn die Wahlmöglichkeiten des Arbeitskraftunternehmers *Freier Berater* sind viel größer als die des abhängig Beschäftigten. Abgesehen von wirtschaftlichen Sachzwängen, denen im Regelfall auch ein freier Berater ausgeliefert ist, entscheidet er allein, ob er ein Projekt annimmt oder nicht. Für den abhängig beschäftigten Arbeitskraftunternehmer ist ein Projektmiss-erfolg zwar unangenehm, vielleicht schmerzhaft für das Ego und gelegentlich mit einem Karriereknick verbunden. Den Projektauftrag ablehnen kann er in der Regel aber nicht.

Abhängig beschäftigt oder selbstständig, der Arbeitskraftunternehmer ist als „stark individualisierte und marktbezogene Form des Angebots von Arbeitskraft (...) typisch für zukünftige Arbeitsmärkte gesehen. (...) Mit dem Leitbild Arbeitskraftunternehmer (...)“<sup>89</sup> ist zwar ein Leitbild gezeichnet, jedoch stellt es sich eher verbergend *vor* jene abhängig Beschäftigten, die zukünftig „(...) eine hohe Professionalisierung der Berufe sowie stabile organisationsübergreifende (...) Tarif-Regelungen voraussetz(en)“<sup>90</sup>, um als Arbeitskraftunternehmer tätig zu sein. Aber unternehmerisch tätig ist diese Personengruppe nicht. Denn der Aspekt der vollständigen Entscheidungs- bzw. Handlungsfreiheit und Selbstbestimmung fehlt. Wo *keine* organisierten oder organisierbaren Strukturen vorzufinden sind, ist der Arbeitskraftunternehmer auf sich selbst gestellt und durch die ihn nicht organisierenden Strukturen sehr viel mehr Unternehmer, aber nicht weniger Arbeitskraft. Für ihn sind funktionierende Kommunikationsnetzwerke wichtiger als für den angestellten Kollegen.

---

<sup>88</sup> Eikhof; Haunschild: Arbeitskraftunternehmer in der Kulturindustrie, S. 106.

<sup>89</sup> ebd.

<sup>90</sup> ebd., S. 110.

Der ‚*Kollege*‘ des Arbeitskraftunternehmers Berater ist ein Wettbewerber, kein Kollege, kein Chef oder Mitarbeiter im gemeinsamen Unternehmen. Er gehört weder in die eine noch in die andere Sektion.

Es ist nach all dem richtig, über den Arbeitskraftunternehmer als einen neuen Typus im Produktionsprozess zu sprechen. Und es ist auch richtig, den Dienstleister der Medien als Arbeitskraftunternehmer zu bezeichnen. Man ist geneigt zu sagen, es sei falsch, den Berater der Medienbranche in der Typologie Arbeitskraftunternehmer zu verorten. Aber er ist als Selbstständiger nicht abhängig beschäftigt, auch keinesfalls Dienstleister, obwohl er in den meisten, auch amtlichen Statistiken innerhalb des Dienstleistungsclusters geführt wird.

Das wesentliche Kommunikationsmedium des Beraters operiert jenseits von *Macht* und heißt – wie bereits gesagt – *Einfluss*. Den hat er, oder er hat ihn nicht. Der Berater ist durch das Medium Einfluss eher ein systemisches Integrationsphänomen, damit relativ weit entfernt vom Finanzfunktionalismus des Systems Wirtschaft. Das ist seine Stärke *und* seine Schwäche. Stärke, weil er durch den Verzicht auf den Finanzfunktionalismus zu Ideen kommen kann, die sonst bereits im Vorfeld dem Kalkül zum Opfer fallen würden; Schwäche, weil er als Nichtentscheider kostenintensive Innovationen auch dann nicht beschließen kann, wenn sie sich langfristig auszahlen würden. Hier liegt einer der Gründe, weshalb ein ehemaliger Manager nicht einfach nur per Entschluss zum Berater werden und deshalb in seiner neuen Rolle schnell scheitern kann: Einfluss wird auf der Selbst-Wirksamkeitsebene als etwas völlig anderes erlebt als Macht: von ehemaligen Managern gelegentlich bloß als Ohnmacht, von guten Beratern als die ihnen und dem zu beratenden System als allparteilich operierendes Kommunikationsgeschehen – und jedenfalls kein Objektives, sondern eines, das auf der subjektiven Wahrnehmung des Beraters basiert. Ein häufig anzutreffender Beratersatz lautet dann auch: „Meine Wahrnehmung ist ...“ statt „So ist der Sachverhalt“. Der Berater nimmt Einfluss durch Beobachtungen und Empfehlungen. Manche Existenzgründer und einige der befragten Experten dieser Arbeit bewerten diese Aufgabe als unattraktiv.

Fazit: Das Selbst- bzw. Rollenverständnis des Arbeitskraftunternehmers ist heterogen. Die erste Differenz ist die zwischen abhängig beschäftigten und freien Mitarbeitern Arbeitskraftunternehmern. Für den selbstständigen Arbeitskraftunternehmer ist der Markt ein anderer als für den abhängig beschäftigten. Die zweite Differenz ist die zwischen Berater und Dienstleister, deren Rollen und Funktionen

sich graduell zwischen lose oder fester gekoppelt unterscheidet, was dazu führt, dass der freie Berater eine höhere Selbst-Wirksamkeit benötigt (mit Eikhoff/Haunschild: „Individualität und Authentizität“) als der Dienstleister.

Im Veränderungsprozess der Wirtschaft (hin zu mehr Selbstverantwortung der Mitarbeiter) können die Medien dann als modellhaft angesehen werden, wenn die Arbeitsprozesse überwiegend Projektcharakter haben. Dieses Modell kann ohne selbstwirksame Mitarbeiter – angestellt oder nicht – im Sinne des Arbeitskraftunternehmerbegriffs ökonomisch kaum noch erfolgreich am Markt bestehen, was zur Notwendigkeit einer Individualisierung marktorientierten Angebotsverhaltens von Arbeitskraft führt.

## **4 Different Ausgangssituationen der ehemaligen Führungskräfte**

Der Abschnitt knüpft an die bisher angedeuteten Beschreibungen der Personengruppe Best Ager der Medien an und bestimmt die optionalen Wege der ehemaligen Führungskräfte genauer (Kap. 4.1). Anschließend wird die in früheren Kapiteln skizzierte Funktion des Beraters und Dienstleisters der Medien als Selbstständiger mit der Arbeitskraftunternehmertheorie fortgeführt: Was unterscheidet beide Rollen bzw. Funktionen voneinander. Zusätzlich wird die Arbeitskraftunternehmerthese durch neue Kriterien, die einen Arbeitskraftunternehmer als Selbstständigen ausmachen, weiter entwickelt (Kap. 4.2).

Im weiteren Fortgang widmen sich die Kapitel 4.3 und 4.4 zwei Existenzgründungsmodellen (Unternehmensnachfolger/Unternehmer sowie Interim Manager), die, wie aus den Fallstudien zu entnehmen sein wird, eine Sonderrolle im Gründungsumfeld der ehemaligen Medienführerkräfte einnehmen. Die Erfolgsparameter (Kap. 4.5) und Motivstrukturen (Kap. 4.6) verbinden die ökonomisch-psychologische Frage, wann eine Gründung als gelungen zu bezeichnen ist, mit der psychologischen Konstruktion der Motivforschung, was einen Best Ager dazu bewegt, sich für die Selbstständigkeit zu entscheiden. Das zweite Kapitel verfolgt somit das Ziel, für die nachfolgenden Fallstudien ein Bewertungsraster besonders für die Gründungsmotive bereitzustellen.

### **4.1 Funktions- und Rollendifferenzen der ehemaligen Führungskräfte**

Folgende Personengruppen werden hier deshalb nicht untersucht, weil sie nicht als potenzielle Selbstständige gelten (*Abb. 3*): Personengruppe A: Medienexperten, die mit oder ohne Bemühung und Unterstützung anderer keine neue Beschäftigung finden. Ergebnis: Dauerarbeitslosigkeit. Gruppe A1: Medienexperten, die auf Grund ihres Alters und finanzieller Absicherung die Frühverrentung wählen und somit aus dem ersten Arbeitsmarkt ausscheiden. Gruppe B: Medienexperten, die eine neue Festanstellung finden, ggf. aber finanzielle Einbußen hinnehmen (müssen), zum Beispiel der Chefredakteur, der zum Ressortleiter zurückgestuft wird. Gruppe C: Medienexperten, die eine neue Festanstellung in einer anderen Profession finden, zum Beispiel der Geschäftsführer einer Marketing-Agentur, der als Kaufmännischer Leiter in derselben oder einer anderen Agentur seine Festanstellung behält. Gruppe D: Medienexperten, die mittels einer neuen Festanstellung

(ggf. nach Weiterbildungs- oder Umschulungsmaßnahme) die Branche wechseln, zum Beispiel der ehemalige Blattmacher eines Zeitschriftenobjektes, der von einer Unternehmensberatung eingestellt wird.

Das Augenmerk innerhalb des Forschungsprojektes gilt also den Personengruppen *Freier Berater der Medien (E1)*; *Mediendienstleister (E2)*; *Interim Manager der Medien (E3)*; *Medienunternehmer/-unternehmensnachfolger (E4)*, deren Profil im Einzelnen noch zu bestimmen sein wird. Als grobe Unterscheidung kann hier zunächst ausreichen, dass die Personengruppe der Berater nicht operativ tätig ist, während die Mediendienstleister in der Regel eine dichotomische Funktion wählen bzw. wählen müssen. Das heißt, sie verstehen sich gelegentlich als Berater *und* als Dienstleister.

Zwei Beispiele: 1. Der Wandel von der Führungskraft zum Berater: Der ehemalige Chefredakteur verliert seinen Posten und wird danach gelegentlich als externer *Konzeptentwickler* von seinem ehemaligen Verlag (oder einem anderen) damit beauftragt, für eine bestimmte Zielgruppe ein neues Zeitschriftenobjekt zu entwickeln. Er berät den Verlag über alle wesentlichen Kriterien (Zielgruppendefinition hinsichtlich der soziodemografischen Daten wie Alter, Geschlecht, Haushaltsnettoeinkommen, Lifestyle-Merkmale, Content, Design, Titel, Typografie etc.), die den Erfolg des Objektes sicherstellen sollen. Im Anschluss an einige prototypische Beispiele der Schlagzeilen (Aufmacher), des Sprachstils der Beiträge sowie wenige Titel- und Inhalts-Musterseiten, die das Objekt illustrieren (und die er ausschließlich supervidiert, also durch einen Zeitschriftendesigner ausführen lässt), ist sein Auftrag erfüllt. In einigen Fällen begleitet der Objektberater die ersten Ausgaben (mindestens die Null-Nummer), wird jedoch in der Regel nicht als schreibender oder blattmachender Chefredakteur aktiv.

2. Der Wandel von der Führungskraft zum Mediendienstleister: Der ehemalige Creative Director einer Marketing-Agentur verliert seinen Chefposten und wird nun als externer Dienstleister von seiner ehemaligen Agentur (oder einer anderen) damit beauftragt, einen TV-Spot (Werbefilm) für ein Produkt zu entwickeln. In seiner früheren Funktion als Creative Director hat er eine solche Entwicklung ausschließlich supervidiert und in der Regel bestenfalls die werbliche Hauptbotschaft (Reason-why; Consumer-Benefit) und Gestaltungsrichtlinie (Creative-Brief) festgelegt. Das Treatment (Drehbuch) hat ein(e) Mitarbeiter(in) geschrieben. Als externer

Mediendienstleister schreibt er dieses nun selbst und bekommt (gelegentlich von seinem Nachfolger aus derselben Agentur, die ihn entlassen hat) Anweisungen, wie der Film zu schreiben ist. Als Berater ist er damit nicht gefragt.

Fazit: Ob der Wandel von der Führungskraft zum Berater einfacher oder schwieriger ist als der Wandel von der Führungskraft zum Dienstleister, stellt sich weitgehend als personen- oder systemabhängig dar. Welche operativen und mentalen Voraussetzungen gegeben sein müssen, damit das eine und/oder das andere gelingt, zeigen die Auswertungskapitel der Fallstudien.

#### **4.2 „Bringing Subjectivity back in“: Der Gründer als Berater, Dienstleister und Arbeitskraftunternehmer**

Das Kapitel beschreibt verschiedene Positionen zu der entscheidenden (und keineswegs neuen) Frage, ob ein ehemaliger Manager und dessen Persönlichkeit überhaupt veränderbar ist? Es wird damit eine der Kernfragen dieser Arbeit vertiefend aufgeworfen, denn die Notwendigkeit für Veränderung wurde im Abschnitt 2. beschrieben. Dort war zu sehen, wie der Strukturwandel des Marktes Gründungen in der Medienbranche nicht nur zulässt, sondern geradezu erzwingt. Es deutete sich an, dass dieser neue Markt einen Typus von Arbeitskraft erfordert, der auf der Persönlichkeitsebene völlig anders strukturiert sein muss als seine Vorgänger. Deshalb beschäftigt sich dieses Kapitel mit der Frage, wie diese personale Umstrukturierung zunächst begrifflich erfasst werden kann und greift erneut das Thema Selbst-Wirksamkeit auf, diesmal im Kontext anderer Forschungen und Begriffsbestimmungen, deren Ziel es ist, die Subjektivität des Arbeitskraftunternehmers als differenzierendes Leistungsmerkmal zu beschreiben. Dies führt am Ende des Kapitels zum Zusammenhang von *Selbstmanagement*, *Selbst-Wirksamkeit* und *Motivstrukturen*, die vorbereitend für das Verstehen weiterer Merkmale des Arbeitskraftunternehmers als Gründer (Kap. 6.3) notwendig sind.

Problematisch ist, dass der neue Typus Arbeitskraftunternehmer nicht in der Form dem Markt zur Verfügung steht, wie ihn die Unternehmen benötigen oder erfolgreiche Gründungsprozesse erfordern. Es ist in der Organisations- und Arbeitspsychologie strittig, ob die Struktur der Persönlichkeit einfach durch Beschluss verändert werden kann. Anders ausgedrückt: Der Markt fordert von den in die Selbstständigkeit gehenden Best Ager der Medien eine Transformation der eigenen Per-



son, von der keineswegs klar ist, wie sie gelingen kann – bis hin zur Frage, ob sie überhaupt möglich ist.

Der Content des Beraters bzw. Dienstleisters setzt sich – wie zu sehen war – aus *Methodenkompetenz* und *Selbst-Wirksamkeit* zusammen. Wird damit ein subjektiver Arbeitskraftunternehmertypus beschrieben, der einem Wirtschaftssystem gegenüber steht, das darauf wartet, die Interessenlage der Arbeitenden auf Selbstbestimmung und Sinnsetzung zu bedienen, eine Bewegung also, die sich ohne Widerstände „(...) mit der fortschreitenden Marktorientierung der Arbeitsbeziehungen harmonisieren soll“<sup>91</sup>? Nicht ohne weiteres, denn der Arbeitskraftunternehmer kann auch als Opfer eines latenten Funktionalismus interpretiert werden, gerade obwohl an ihm als neue Konstruktion im Produktionsprozess mehr Humanität in der Arbeitswelt beobachtet werden kann. Wie ist dieser Widerspruch zu verstehen?

Unter der Überschrift „Bringing Subjectivity back in“<sup>92</sup> wird die Arbeitskraftunternehmerthese durch Matuschek, Kleemann und Brinkhoff um jene notwendige Ergänzung erweitert, die erstens für die Begründung der Besonderheit des Beraters im Wirtschaftssystem hilfreich ist und zweitens weitere konkrete Hinweise auf mögliche Gründe des Scheiterns von Existenzgründern aus der Riege der ehemaligen Medien-Führungskräfte liefert – eine Erweiterung, die das hier vorgeschlagene Merkmal *Selbst-Wirksamkeit* unter dem Aspekt „Bringing Subjectivity back in“ auf besondere Weise unterstützt.

Bisher wurde gesagt, das Einbringen der Selbst-Wirksamkeit sei ein zusätzliches, wesentliches Merkmal des Arbeitskraftunternehmers, das ihn maßgeblich vom klassischen Angestellten unterscheidet. Und es wurde bereits angedeutet, dass das Interesse der Unternehmen an einer humaneren Arbeitswelt nur sekundär dem Mitarbeiter dient – primär der Sicherung von Erträgen, wodurch die Erschaffung einer humaneren Arbeitswelt quasi als Kollateralnutzen mitläuft. Es geht den Unternehmen also um ihre Wettbewerbsfähigkeit (übrigens auch bei der Akquisition qualifizierter Mitarbeiter), die schließlich eine Voraussetzung für die Sicherung von Arbeitsplätzen ist. Zur politischen Agitation ist dieser Sachverhalt also nicht geeignet. Hochkomplexe Systeme wie die Wirtschaft sind von Widersprüchen durchdrungen,

---

<sup>91</sup> Matuschek, Ingo; Kleemann, Frank; Brinkhoff, Cornelia: „Bringing Subjectivity back in“. Notwendige Ergänzungen zum Konzept des Arbeitskraftunternehmers, in: Pongratz; Voß (Hg.): *Typisch Arbeitskraftunternehmer?*, S. 115 ff.

<sup>92</sup> ebd., S. 118.

die ausgehalten und kreativ-produktiv genutzt werden müssen. Die von Matuschek, Kleemann und Brinkhoff formulierte Kritik eines „latenten Funktionalismus“<sup>93</sup> am Arbeitskraftunternehmerbegriff und die daraus folgenden Implikationen beschreiben gleich mehrere Widersprüche des Begriffs, ohne gleichsam die Konzeption von Pongratz/Voß preiszugeben. Die Autoren fragen: „Wie wird das Subjekt in der These vom Arbeitskraftunternehmer theoretisch konstruiert?“<sup>94</sup>

Pongratz und Voß stellen damit dieselbe Frage, die für den Begriff Selbst-Wirksamkeit beantwortet werden muss. Beiden Fragen wird auf den folgenden Seiten nachgegangen:

Die „Entrepreneure“ Pinchots (1988) sind theoriegeschichtlich älter als die „Mitunternehmer“ Kuhns (1997) und die „Jungen Eliten“ Budes (2000)<sup>95</sup>. Aber allen gemein ist die Sicht auf eine neue qualitativ höhere Stufe der Ökonomisierung von Arbeitsprozessen dieser bestimmten Arbeitskräfte: den Arbeitskraftunternehmern. Das Interesse der Unternehmen an einer humaneren Arbeitswelt kann auch dem Mitarbeiter nützlich sein, soll aber primär der Wettbewerbsfähigkeit dienen. Dieser Sachverhalt beantwortet aber noch nicht die Frage, wie und warum die arbeitskraftunternehmerisch tätigen Akteure erfolgreich sind oder nicht. Es war zu erkennen, dass die Dichotomie des Marktes, einerseits Arbeitsplätze für abhängig Beschäftigte (der Medien) zu vernichten und andererseits Raum für Unternehmensgründungen bereitzustellen, dazu geführt hat, bestimmte Personen der Gruppe Best Ager zur Gründung ihres eigenen Unternehmens zu veranlassen. Vor diesem Hintergrund kann die Frage nach der Veränderungsmöglichkeit des Subjektes (vom Vorgesetzten zum selbstständigen nur für sich selbst Verantwortlichen) im Beschäftigungssystem anders aufgeworfen werden.

*„Plath (...) kritisiert ganz grundsätzlich die Vorstellung, ‚der Mensch könne im Rahmen von Selbstmanagement basale Persönlichkeitseigenschaften und andere Ich-nahe (...) Personenmerkmale zu Kompetenzen umfunktionieren und diese dann entsprechend dem neoliberalen Ökonomieverständnis eigenverantwortlich für die Selbstvermarktung als Arbeitskraft-*

---

<sup>93</sup> Matuschek u. a. : „Bringing Subjectivity back in“, S. 116; vgl. auch S. 121.

<sup>94</sup> ebd., S. 116. Hier wird die Darstellung von Matuschek, Kleemann und Brinkhoff nachvollzogen, weil die Bedeutung des Subjektes und dessen Input-/Output-Funktion im System nicht hinreichend aus der Perspektive der Humanistischen Psychologie erklärt werden kann. Zweitens liefert die historisch bedingte *alteuropäische Rekonstruktion des Subjektes* (Luhmann) eine plausible Verstehens-ebene der Gründe, die zum Scheitern der Best Ager in einer Umwelt führt, deren Systeme für sie nicht oder nicht mehr anschlussfähig sind – und zwar nicht allein auf Grund ihres Lebensalters.

<sup>95</sup> Zitiert nach Matuschek u. a. : „Bringing Subjectivity back in“, S. 117.

*unternehmer jederzeit einsetzen.' (...) Abgesehen von der grundlegenden Frage, wie Persönlichkeitseigenschaften zu entwickeln seien, bleibe ungeklärt, ob es möglich ist, eine derartige Qualifizierung bzw. Aus- und Weiterbildung zudem auch noch selbst zu veranlassen und hinsichtlich ihres spezifischen Effektes selbst zu kontrollieren. (...) Unabhängig davon, ob die hier zusammengeführten kritischen Stellungnahmen zur Arbeitskraftunternehmer-These fundamentaler Natur oder eher auf einzelne Aspekte gerichtet sind – ihr gemeinsamer Fokus ist die Stellung der Subjekte beim Verkauf ihrer Arbeitskraft.“<sup>96</sup>*

Es handelt sich hier nicht um einzelproblematische Randaspekte, sondern um die Kernfrage schlechthin: Ist der ehemalige Manager veränderbar, kann er sich von der Führungskraft zum Berater oder Dienstleister verändern? Falls die Antwort negativ ausfällt, müssen nicht nur diverse Existenzgründungsabsichten in Frage gestellt, sondern auch kostspielige Coachingprogramme, die jährlich staatliche Millionenbeträge verschlingen oder den selbst zahlenden Coaching-Klienten bis zu dreistellige Euro-Summen kosten können, aufgegeben werden.

Folgt man der Frage nach der Konstruktion des Subjektes des Arbeitskraftunternehmers, ist folgendes zu beachten:

*„Voß und Pongratz (...) konzipieren das Arbeitskraftunternehmer-Subjekt eindimensional entlang der Anforderungen einer flexibilisierten Arbeitswelt: Insoweit moderne Arbeitsformen zum Beispiel neue Kommunikations- und Kooperationswege erfordern, vermehrt Ergebnisorientierung und Eigenmotivation gefragt ist, Lernen und Wissensmanagement zu einer lebenslangen Unternehmung wird und die Gestaltung von Arbeit auf nahezu allen Ebenen zunehmend dem Subjekt anheim fällt, scheint letzten Endes auf ein bloßes Reaktionsvermögen und einseitige Anpassung verwiesen zu sein. Selbstökonomisierung, Selbstrationalisierung und Selbstkontrolle sind dann schlicht marktadäquates Verhalten. (...) Es kristallisiert sich der Einwand heraus, dass die These vom Arbeitskraftunternehmer damit an einem zentralen Punkt eine Blindstelle aufweist: Es fehlt eine subjektorientierte Analyse der Herbeiführung faktischer Entscheidungen und Gestaltungsrichtlinien der Arbeitenden jenseits einer auf betriebliche Anforderungen verkürzten Perspektive.“<sup>97</sup>*

Um diese Blindstelle zu klären, schlagen die Autoren die Addition „passfähiger theoretischer Bausteine“ vor, „(...) welche die deterministische Ausrichtung überwinden helfen (...). Wenn man so will geht es darum, die These der Spannung

---

<sup>96</sup> Matuschek u.a. : „Bringing Subjectivity back in“, ebd., S. 120. Siehe auch Plath, H.-E.: Arbeitsanforderungen im Wandel. Kompetenzen für die Zukunft – Eine folgenkritische Auseinandersetzung mit aktuellen Positionen, in: MittAB 33, 2000, S. 583-591.

<sup>97</sup> Matuschek u. a.: „Bringing Subjectivity back in“, S. 120.

von Arbeit und Leben auszusetzen.“<sup>98</sup> Dieses Ziel wird verfolgt, weil der Arbeitskraftunternehmer nach Auffassung der Autoren eben nicht auf die betrieblichen Anforderungen verkürzt werden kann. Dieser Wandel ist nichts anderes als die Rückführung der individuellen Persönlichkeit in den Arbeitsprozess: „Bringing Subjectivity back in“. „Es handelt sich demnach um unterschiedliche Interessen, die die Person des Arbeitskraftunternehmers *in sich* vermitteln muss.“<sup>99</sup> Zur Überwindung der Dominanz der Arbeit gegenüber anderen Lebensbereichen muss eine zusätzlich Sichtweise (neben der ökonomisch-betrieblichen) gewählt werden, die „(...) von subjektiven Wahrnehmungen und Sinnwelten ausgeht und auf dieser Grundlage die Handlungslogik von Erwerbspersonen gegenüber den strukturellen Anforderungen der Arbeit thematisieren.“<sup>100</sup> Praktisch bedeutet das, dass „den drei funktional auf die Arbeit bezogenen Modi der Arbeitskraftunternehmerthese (Selbstökonomisierung, Selbstrationalisierung und Selbstkontrolle) drei Kategorien personaler Subjektkonstruktion zur Seite gestellt [werden]: Eigenökonomisierung, Eigenrationalisierung und Eigenkontrolle. Mit ihnen sollen die eigenlogischen Einforderungen der Subjekte an ihr Leben erfasst werden.“<sup>101</sup>

Zur Berücksichtigung der Identitätskategorie des Subjektes wurde in dieser Arbeit ein anderer Weg verfolgt als der oben genannte: die Einführung des Modus Selbst-Wirksamkeit.<sup>102</sup> *Eigen* steht bei Matuschek, Kleemann, Brinkhoff für „(...) die eigenlogischen Einforderungen der Subjekte an ihr Leben“<sup>103</sup>, während *Selbst* ein arbeitsbezogener Modus sei. Damit soll die Wechselwirkung beider Dimensionen deutlicher beschrieben werden. „Selbst-Ökonomisierung“ bezöge sich dann auf das Verhalten eines Arbeitskraftunternehmers in seinem Betrieb, „Eigen-Ökonomisierung“ auf die persönlichen, auch privaten Lebensumstände. Der Vorschlag dieser Arbeit, statt der Differenzierung *Selbst* und *Eigen* den Begriff *Selbst-Wirksamkeit* zu verwenden, erhält die Einheit der Person aufrecht, die sich letztlich auch in ihrer Widersprüchlichkeit als Einheit erlebt, nämlich auf der Ebene der sich selbst beobachtenden Person, die zwar kontextbezogen unterschiedliche Rollen ein- und wahrnimmt, wohl aber eher nicht die Vorstellung hat, sie bestehe aus (mindest-

---

<sup>98</sup> Matuschek u. a.: „Bringing Subjectivity back in“, S. 121.

<sup>99</sup> ebd.

<sup>100</sup> ebd., S. 122.

<sup>101</sup> ebd.

<sup>102</sup> Vgl. Abb. 15.

<sup>103</sup> ebd., S. 122.

tens) zwei Persönlichkeiten bzw. verschiedenen Identitäten.

Die von Matuschek, Kleemann und Brinkhoff vorgenommene Unterscheidung von *Selbst* und *Eigen* ist mit dem Begriff *Eigen* dennoch hilfreich, um eine weitere Unterscheidung zwischen dem angestellten Arbeitskraftunternehmer und dem freien Berater vorzunehmen. Es ist nämlich auch das *Persönliche*, das *Eigene*, mithin das *Personale*, das einen abhängig Erwerbstätigen zum Gründer verändern kann. Und es ist das Eigene, das über den Unterschied Manager, Berater, Dienstleister hinaus Betroffene dazu bewegen könnte, nach dem Wandel eine Erfolgsgeschichte ihrer Arbeit erzählen zu können, statt Elegien über ihr Scheitern zu verfassen. Es geht, kurz gesagt, um Motive, nicht nur um Motivation. Diese Motive sind hochgradig persönlicher Art.<sup>104</sup>

Die Autoren erreichen außerdem mit der Differenz *Eigen/Selbst* eine hilfreiche Schließung einer Theorieblindstelle; nämlich das Ziel, den Arbeitskraftunternehmer so zu verankern, dass er als neuer Typus eine „Logik der Praxis“ (Bourdieu)<sup>105</sup> überstehen kann, indem „der empirische Blick auf beide Seiten der Medaille ermöglicht wird: auf objektive Anforderungen (Struktur der Unternehmen) und subjektive Dispositionen (...)“<sup>106</sup>, hier: Was *will und kann* ein Berater oder Dienstleister der Medienbranche als ein vom Alltagsleben geprägtes Subjekt anbieten, was nicht?

*„Um sich dem zu nähern, unterscheidet das Konzept der Alltäglichen Lebensführung drei Dimensionen der Vergesellschaftung der Lebensführung von Subjekten: Erstens stellen objektive Verhältnisse mehr oder weniger unumgehbare Bedingungen des Handelns der Person dar. Zweitens wirken soziokulturelle Einflüsse aller Art auf die Subjekte ein. Und drittens bestehen kooperative Formen des Miteinander, soziale Formen, das Leben gemeinsam zu führen: Partnerschaft, Freundes- und Verwandtschaftsnetze etwa nehmen daher Einfluss auf individuelle Aktivitäten. Entscheidend ist aber, dass subjektive Handlungen zugleich Rückwirkungen auf andere Subjekte haben.“<sup>107</sup>*

In Bezug auf die Differenz *Selbstkontrolle/Eigenkontrolle* heißt das, dass Handeln und Denken des Arbeitskraftunternehmers nicht nur auf die Betriebsinteressen ausgerichtet sind. Stattdessen versucht der Arbeitende eigene Kriterien zu

---

<sup>104</sup> Vgl. Motivstrukturen Kap. 4.6; siehe auch Interviews mit Expertengruppe 1, Kap. 4.

<sup>105</sup> Matuschek u. a. : „Bringing Subjectivity back in“, S. 122.

<sup>106</sup> ebd.

<sup>107</sup> ebd., S. 123.

formulieren und umzusetzen, „(...) die den betrieblichen Arbeitsanforderungen zuwider laufen könnten.“<sup>108</sup> Spannt man den Bogen weiter, ist dies die primäre Rolle eines Beraters: Bestimmung der Probleme durch Sondierung und Diagnose und in der Folge Empfehlungen zur Veränderung der Prozessabläufe. Besonders diese Differenz macht den Berater am Ende zum Arbeitskraftunternehmer per excellence. Er handelt subjektiv, eigenmotiviert, selbstwirksam – nicht selten gegen die Auffassung seines Auftraggebers. „Selbst-Wirksamkeit (engl. self-efficacy) ist die Überzeugung, in einer bestimmten Situation eine vorhersehbare adäquate Leistung erbringen zu können. Dieses Gefühl der subjektiven Kompetenz (...) ist abhängig von der Wahrnehmung unserer inneren Zustände, während wir an die Aufgabe denken oder uns dieser annähern.“<sup>109</sup>

Es geht jedoch nicht allein um Überzeugungen, sondern um die *Wirkungsgewissheit* und besonders das *Zielmotiv* und die *Motivation* des Handelnden. Man kann dann fragen: Wie ist es zu verstehen, dass es „einen Unterschied gibt, der einen Unterschied macht“ (Gregory Bateson), wenn zwischen *Motiv* und *Motivation* unterschieden wird? Die besonders in Unternehmensberatungskreisen weitgehend bekannte Antwort: Das Motiv kommt von innen (intrinsisch) und stellt auf der Submodalitätenebene des Bewusstseins ein *Hin-zu* dar, während die Motivation (extrinsisch) eines äußeren Anreizes bedarf. Das ist ein Grund dafür, dass so genannte Motivationsprogramme mit ihren Außenanreizen paradoxer Weise nur dann die gewünschte Wirkung entfalten, wenn bei demjenigen, der motiviert werden soll, ein Motiv bereits vorhanden ist. Einer der großen Irrtümer der Beratungsbranche (aber auch der Unternehmen selbst) ist daher bis heute, dass Motivation verabreicht werden könne wie ein Medikament. Diesen Irrtum hat Reinhard Sprenger bereits 1999 aufgeklärt. Sprenger vertritt die These, Motivationsprogramme seien nicht nur wirkungslos, sondern sie richteten sogar erheblichen Schaden an, weil sie die „Beziehung zwischen extrinsischen Anreizen und intrinsisch motivierter Leistung“ zerstörten. Und: „Alles Motivieren ist Demotivieren.“<sup>110</sup>

---

<sup>108</sup> Matuschek u. a.: „Bringing Subjectivity back in“, S. 124.

<sup>109</sup> Migge, Björn: Coaching und Beratung, Wirkungsvolle Modelle, kommentierte Falldarstellungen, zahlreiche Übungen, Basel 2005, S. 113. Offensichtlich hat sich Migge mit dem Begriff der „subjektiven Kompetenz“ an Asendorpf orientiert. Vgl. zur Spezifikation des Selbst-Wirksamkeitsbegriffs siehe Kap. 6.

<sup>110</sup> Vgl. Sprenger, Reinhard: Mythos Motivation. Wege aus einer Sackgasse, 16. Aufl., Frankfurt/M., New York 1999, S. 7, S. 11 ff. Sprenger kritisiert in derselben Arbeit Maslows Motivations- und Bedürfnispyramide mit dem Hinweis, sie sei bereits widerlegt (sagt aber leider nicht durch wen und mit welchen Argumenten). Nach Sprenger ist es unsinnig, die Motivation eines Menschen nach kausalen

Im Sinnes dieses Kapitels würde man mit Sprenger sagen können: Arbeitskraftunternehmer und zukünftig erfolgreiche Gründer brauchen keine Außenanreize, weil sie aus sich selbst heraus ausreichende Motive haben. Sprenger, der zwischen Motiv und Motivationen begrifflich nicht unterscheidet, wohl aber eher *Motiv* im Sinne von Anreiz versteht, behauptet: „Die Motivation jedes Einzelnen ist die natürliche Ordnung der Dinge. (...) Leistungswille steckt in allen Menschen. (...) Die Fähigkeit zur Situationsbewältigung [ruft] Freude und Lust am Funktionieren [hervor]. (...) Die Praxis der Motivierung geht von einer falschen Grundannahme aus. Die Motivations-Lücke existiert grundsätzlich nicht.“<sup>111</sup>

Man ist geneigt zu sagen, es sei nun das wesentliche Problem analysiert, da *alle* Menschen grundsätzlich mit Motiven ausgestattet sind, die bei Gründern durch Anreizsysteme von Personalentwicklern oder Coaches schlimmstenfalls zerstört werden. Mit diesem Resultat ließe sich die Frage, woran die Gründer scheitern, dann jedoch nicht mehr beantworten. Denn ohne eine Ausdifferenzierung dessen, wie und welche Motivstrukturen unterschiedlich wirksam sind, lässt sich das Problem nicht verstehen – abgesehen davon, dass eine Vielzahl von so genannten Gründern auch ohne Einwirkung von Motivationsprogrammen oder Coachingprozessen als demotivierte Personen beobachtbar sind.

Zwei Lösungswege öffnen sich. Erster Lösungsansatz (Lösungsansatz zwei siehe unter Kap. 4.6: Motivstrukturen): Sigrid C. Schroder umgeht die Frage der Motivation populär und öffentlichkeitswirksam in einem Presseartikel gleich aus verschiedenen Perspektiven, die allerdings durchaus nutzbringend die Mentalität eines Arbeitskraftunternehmers beschreiben. Der von ihr verwendete Leitgedanke steht unter dem Stichwort *Selbstmanagement*: „Viele erfahrene angestellte Manager denken, eine Firma zu gründen sei für sie ein Leichtes. Die Wahrheit ist: Wer diesen Schritt wagt, muss völlig umdenken und bisher nie benötigte Fähigkeiten ein-

---

Schichtungen zu klassifizieren, wie Maslow dies getan habe und wie dies in Theorieseminaren zur Aus- und Weiterbildung von Coaches und Beratern immer wieder geschehe (vgl.: Sprenger, Reinhard: ebd, S. 47 ff.). Zutreffend ist, dass Maslow gelegentlich „zur Karikatur verkürzt wird“. Wahr ist aber auch, dass Maslow mit seinem „Hierarchischen (multiplen) Modell der Motivation“ die Hierarchie der Motive explizit *neben* die Multiplizität (und damit alle Motive als sich potenziell gegenseitig durchdringende Impulse des Verhaltens) gestellt hat. Maslow: „Diese Bedürfnisse muss man so verstehen, dass sie *keineswegs* (Hervorhebung durch Maslow) ausschließlich oder alleinige Determinanten bestimmter Verhaltensweisen sind. Ein Beispiel kann man in jedwedem Verhalten sehen, das physiologisch motiviert zu sein scheint, wie Essen, Liebespiel oder ähnliches. Klinische Psychologen haben längst beobachtet, dass ein bestimmtes Verhalten ein Kanal für verschiedene Impulse sein kann. (...) Verhalten ist meistens überdeterminiert oder multimotiviert.“ Vgl. Maslow, Abraham H.: *Motivation und Persönlichkeit*, 9. Aufl., Hamburg 2002, S. 83.

<sup>111</sup> Sprenger: *Mythos Motivation*, S. 181-184.

setzen.“<sup>112</sup> Es wird sich über die Experteninterviews herausstellen, dass diese Fähigkeiten durchaus eingeschränkt sind. „Sobald Führungskräfte sich dem Rentenalter nähern oder in der Mitte ihrer Karriere der Sinn nach Abwechslung steht, suchen sie nach neuen Herausforderungen.“<sup>113</sup> Wichtig ist hier der Hinweis: Nicht die Suche nach Abwechslung ist das Motiv, sondern ein Sachzwang. „Doch oft scheitern sie an ihrem Unwissen: Zum einen an den besonderen Anforderungen kleiner Unternehmen, zum anderen an ihren persönlichen Zielen. Wer Unternehmer werden will sollte sich zwei Fragen stellen: Bin ich den Anforderungen gewachsen, die ein kleiner Betrieb stellt? Und zweitens: Ist das wirklich das, was ich will?“<sup>114</sup>

„Bringing subjectivity back in“ verweist auch auf die von Schroder gestellte Fragen, welche Fähigkeiten des Umdenkens gefordert sind. Und: Welche persönlichen Ziele korrespondieren mit den faktischen Erfordernissen eines Kleinbetriebes oder der Einpersonenfirma? Man stößt bei der Beantwortung sehr schnell auf den Aspekt der Selbstorganisation. Schroder hat einige wesentliche, selbstorganisatorischen Aspekte über einen Zeitraum von mehr als 20 Jahren untersucht und kommt (ausgehend vom US-amerikanischen Markt) zu eindeutigen Ergebnissen, die auch auf Deutschland zutreffen:

1. Angestellte Führungskräfte werden mittels Aufgabendelegation unterstützt. Dort wo ihnen das Know-how fehlt, geben sie die Aufgabe weiter. Ein spezifisches Wissensdefizit fällt deshalb nicht ins Gewicht. Es fällt überhaupt erst dann auf, wenn genau dieses Wissen vom Gründer gebraucht und nicht bei anderen Personen abgefragt werden kann. „Unternehmer haben keine (...) Fülle an Know-how. (...) Sie dürfen sich nicht spezialisieren. Es reicht nicht, ein brillanter Produktentwickler oder Marketing- und Vertriebsexperte zu sein, wenn sie kaum eine Ahnung vom Cashflow-Management haben.“<sup>115</sup>

2. Unternehmensgründer müssen auch dort aktiv sein (und unternehmerisch denken), wo sie persönliche Schwächen haben. „Sie müssen Dinge tun, die früher unter ihrer Würde gewesen wären“ (Schroder). Auch wenn das bedeutet, die Briefmarken selbst einzukaufen und die Post weit nach Feierabend (siehe unter Punkt 5:

---

<sup>112</sup> Schroder, Sigrid Caroline: Unternehmer werden ist nicht schwer, in: Harvard Business Manager, Heft 6, Jun. 2006, S. 18.

<sup>113</sup> ebd.

<sup>114</sup> ebd.

<sup>115</sup> ebd., S. 19.



„Selbst“ und „ständig“) zum Briefkasten zu bringen.

3. Der Verlust an Öffentlichkeit, Macht und Ansehen ist in fast jeder Hinsicht mit Prestige-Verlust verbunden, der es seinerseits erschwert, einen eventuellen Kapitalbedarf dann zu decken, wenn es gerade mal nicht so gut läuft. Aus dem ehemaligen Chef, der einstmals nach Gutsherrenart Gehälter verteilt oder diese zumindest bestimmt haben mag, wird nun ein Bittsteller, „dessen Selbstbewusstsein durch Klinkenputzen bei Investoren nicht unbedingt gestärkt wird“ (Schroder).

4. „Unternehmensgründer müssen akzeptieren, dass Kräfte von außen ständig an ihrer Existenzgrundlage zerren.“ (Schroder) Wer als Berater oder Dienstleister nur *einen* Auftraggeber hat (was sehr häufig vorkommt), erlebt das als 100 Prozent Abhängigkeit und wird sich überlegen, ob er seine berufliche Existenz – zum Beispiel durch markige Worte – aufs Spiel setzen will und kann.

5. „Selbst“ und „ständig“: Die häufig kolportierte 60-Stunden-Woche des Leitenden Angestellten ermöglicht immer noch das eine oder andere Freizeitkontingent an Abenden oder Wochenenden, sogar einen Urlaub, in dem die Firma keinen nennenswerten Raum einnimmt. Der Berater oder Dienstleister in der Medienwirtschaft ist als Selbstständiger zumindest mental fast immer *on-the-job*. Faktisch ist er als seine eigene Sekretärin (oder sein eigener Sekretär), als sein Hausmeister, als Beschaffer von Firmenwagen, Telefon, Büromaterial, als Websiteentwickler sowie Marketingstrategie in eigener Sache und vieles mehr (Buchhaltung, Steuer etc.) ständig im Arbeitsprozess. Auch in diesem Sinne ist der Aspekt *Selbstaubeutung* ein radikaler. Hier unterscheidet sich der Berater der Medienbranche nicht mehr vom Mediendienstleister.

6. Ex-Manager als Gründer sind, um erfolgreich zu sein, „anpassungsfähig und mit Durchhaltevermögen“ ausgestattet. „Meiner Meinung nach sind ehemalige Manager als Unternehmer dann am glücklichsten, wenn sie ihre Definitionen von Erfolg der neuen Aufgabe anpassen können – und zwar nicht dadurch, dass sie sich mit kleineren Brötchen zufrieden geben, sondern indem sie ihren Horizont enger abstecken“ (Schroder).

Punkt 6 klingt entweder lapidar (abgesehen von der Referenz auf das zum Beispiel in der amerikanischen Verfassung deklarierte *Recht auf Glück*) oder zynisch. Denn danach könnte auch derjenige als erfolgreich gelten, den das Wirtschaftssystem auf Grund seines Alters aus dem ersten Arbeitsmarkt aussondert, der als Gründer nur deshalb nicht als gescheitert gilt, weil er seine materiellen Bedürf-

nisse unter die Armutsgrenze gedrückt hat. So wie hinter diesem letzten Punkt verbergen sich auch hinter den anderen Punkten komplexe Vorgänge, die erst noch zu decodieren sind: Unter dem Aspekt des Unterschiedes zwischen *Motiv* und *Motivation* wird der Arbeitskraftunternehmer Berater (insbesondere dieser als Best Ager und vor der Gefahr des zweiten Scheiterns stehender ehemaliger Machtausübende) nun entscheiden müssen, ob ihm als Motiv für seine Gründung das Medium *Einfluss* genügt und sein Motiv zur Gründung mehr ist als nur ein *Weg-von* anstelle eines *Hin-zu*: „Bringing subjectivity back in“ und „den Horizont enger abstecken“ heißt ja zum Beispiel, auf Mitarbeiterverantwortung zu verzichten und zu wissen, dass man am Ende ausschließlich auf sich selbst gestellt ist – übrigens in der Regel ohne Rückfahrkarte in die Welt der alten Hierarchien. Diese Einsicht kann ein hochgradiges Motiv für eine Gründung sein und ist dann das Gegenteil einer „Flucht in die Selbstständigkeit“ (Frick, Schroder).

Schroders Begriffe „Durchhaltevermögen“ und „Anpassungsfähigkeit“ klingen nicht besonders innovativ. Es bestätigt sich aber auch hier, dass der Wandel vom Manager zum erfolgreichen Gründer viel mit dem zu tun hat, was weiter oben unter den Stichworten *Selbst-Wirksamkeit* und *Selbst-Management* des Arbeitskraftunternehmers beschrieben wurde.

Fazit: Der Markt fordert vom Arbeitskraftunternehmer der Medien Veränderung, weil anders eine Rückkehr der Best Ager in den Arbeitsprozess nicht möglich ist. Als Antwort auf die Eingangsfrage, ob die Persönlichkeit des ehemaligen Medien-Managers veränderbar ist, zeichnet sich ein paradoxes Ja und Nein ab, je nach Vorhandensein der intrinsischen Motive, der Fähigkeit zum Selbstmanagement und dem Bewusstsein der Notwendigkeit zur Selbst-Wirksamkeit. Offen bleibt an dieser Stelle die Frage, wie der Begriff *Selbst-Wirksamkeit* weiter ausdifferenziert werden kann. Einem Lösungsvorschlag wird im Kapitel 7.3 nachgegangen.

#### **4.3 Existenzgründung als Unternehmensnachfolger/Unternehmer in der Medienbranche**

Das Kapitel beschäftigt sich mit dem Raum für Gründungen, der für die Unternehmensnachfolger/Unternehmer ein ganz anderer ist, als bei den Personengruppen Berater und Mediendienstleister. Nur sehr wenige ehemalige Führungskräfte der Medienbranche (über 50 Jahre) werden ein mindestens sechsstelliges Jahreska-

pital bereitstellen (können), um eine Medienfirma mit auch nur wenigen Angestellten zu gründen. Es wird deshalb unterschieden zwischen Medienunternehmensgründung bzw. -nachfolge und Interim Management.

Dass die Anzahl der ehemaligen Medienführungskräfte, die die Branche wechseln, in die Frühverrentung gehen, oder jener, die erwerbsarbeitslos bleiben, leider nur ungefähr zu ermitteln ist, wurde schon gesagt. Mit noch geringeren Erfolgsaussichten kann die Anzahl dieser Personengruppe exakt bestimmt werden. Die vorhandenen Statistiken lassen nur Schätzungen zu. Man kann allerdings sagen, dass die Zahl der Medien-Unternehmensgründer/-Unternehmensnachfolger sehr gering ist<sup>116</sup> und deshalb in dieser Arbeit wenig Raum einnimmt.

Zu Gründern werden übrigens auch Franchisenehmer gezählt. Auf den ersten Blick scheint hier eine weitere Option für die Best Ager aufzuziehen. Über 700 Systeme sind am deutschen Markt vorhanden, davon über 50 Prozent im Dienstleistungsgewerbe. Täglich eröffnen in Deutschland mindestens zwölf neue Franchise-Betriebe. Die Zahl von weit über 25.000 Existenzgründungen stimmt auch deshalb hoffnungsvoll, weil die Quote der Geschäftsaufgaben in Franchise-Systemen mit nur acht Prozent im ersten Jahr sehr gering ist. In den Folgejahren konvergiert sie gegen null. Im Gegensatz dazu müssen fast 70 Prozent der traditionellen Existenzgründer während der ersten fünf Jahre aufgeben. Diese Umstände kennen die Gründer kaum. Medienfranchising ist im Wirtschaftskreislauf so gut wie nicht existent. Wer sich via Internet über die führenden Franchisegeber bzw. Franchisesystemvermittler informiert, trifft bei dem Stichwort Medien zwar auf die Angabe „800 Eintragungen“. Bei genauer Betrachtung stellt sich dann jedoch ein extrem niedriges Franchise-Angebot heraus, weil von den 800 Eintragungen gerade mal jene 40 Firmen virulent bleiben (= 0,5 %) <sup>117</sup>, die (anders als ein Betrieb zur Produktion von Glückwunschkarten) tatsächlich den Medien zugerechnet werden können. Bestenfalls einige sehr kleine Werbeagenturen versuchen, über Franchisenehmer ihre Nachfolgeprobleme zu regeln, manchmal auch nur, um mittels Franchise-Gebühren die angespannte Liquiditätssituation zu überbrücken. Ausnahmen fallen statistisch nicht ins Gewicht und stellen auch keine Gründungsoptionstrategie dar, weil die Chancen für Gründer aus der Medienbranche unzureichend sind. Größenordnungs-

---

<sup>116</sup> Angaben nach Telefonat d. Verf. mit Frank Wallau, Geschäftsführer (kommissarisch) des Instituts für Mittelstandsforschung, Bonn, 26. Okt. 2006.

<sup>117</sup> Vgl. <http://www.franchise-world.de/fiw/>, 26. Nov. 2006.

gemäß anders, aber strukturell ähnlich sieht es bei den Unternehmensnachfolgern aus:

*„Zu [folgendem] Ergebnis kommt eine von der Microsoft Deutschland GmbH beim Marktforschungsinstitut TechConsult in Auftrag gegebene Marktstudie: Viele Kleinunternehmer ziehen für ihre Nachfolge ein geeignetes Familienmitglied in Betracht: 46 Prozent gaben an, dass das Unternehmen im Familienbesitz bleiben wird – der Apfel fällt offenbar nicht weit vom Stamm. Dafür wurde frühzeitig familienintern ein entsprechender Nachfolger auserkoren und langfristig in das Unternehmen eingearbeitet, nach und nach werden die einzelnen Verantwortungsbereiche übertragen. In [nur] 17 Prozent der Unternehmen wird jemand außerhalb der Familie das Unternehmen weiterführen.“<sup>118</sup>*

Als Unternehmensnachfolger kommen demnach Externe eher nicht in Frage. Dabei zeichnet sich eine absurde Situation ab: „Demnach standen 2005 in Deutschland rund 6.000 der für eine Nachfolgeregelung in Frage kommenden 71.000 Unternehmen angesichts der Aussicht, keinen neuen Inhaber zu finden, vor der Schließung.“<sup>119</sup>

Das heißt, die meisten mittelständischen Unternehmer schließen eher ihre Firma, als dass sie diese einem Nichtfamilienmitglied anvertrauen. Die Absurdität der Situation nimmt noch dadurch zu, dass vor einer Familienlösung gewarnt wird:

*„Unternehmensnachfolgen scheitern aber auch an Ursachen, die in der Person des Nachfolgers und der Zusammenarbeit zwischen Unternehmer und Nachfolger begründet sind. Ein wesentlicher Erfolgsfaktor ist das Qualifikationsniveau des Nachfolgers (...). Die Neubesetzung der Unternehmensführung [hebt] das Risiko einer Unterbrechung der Führungskontinuität, andererseits kann darin aber auch die Chance liegen, in Zeiten des Wandels die Führungsstruktur schneller an veränderte Rahmenbedingungen anzupassen. Dies kann jedoch im Falle interner Nachfolgeprozesse erschwert werden, bei denen der Nachfolger aus dem Unternehmen bzw. der Unternehmerfamilie kommt. Dies soll nicht als generelles Plädoyer für die externe Nachfolgeregelung verstanden werden. Richtig ist aber, dass interne Nachfolger die bisherige Strategie und Vision mitgetragen haben, wodurch möglicherweise ein radikaler Neuanfang erschwert wird. Kommt der Nachfolger aus dem Umfeld des Übergebenden, hat er womöglich nicht die notwendige Distanz und unter Umständen auch nicht den Mut, tief greifende Veränderungen voranzutreiben. Wird das Unternehmen von einem Familienmitglied übernommen, können Generationenkonflikte hinzutreten, die den Nach-*

---

<sup>118</sup> Ohne Verf., in: Süddeutsche Zeitung, 19. Nov. 2006; nicht mehr öffentlich zugängliche Online-Pressedatenbank.

<sup>119</sup> Ohne Verf., in: FAZ vom 21. März 2006; nicht öffentlich zugängliche Online-Pressedatenbank. Vgl. auch: Hohenlohe, Carl-Ludwig: Die erfolgreiche Unternehmensnachfolge, Heidelberg 2006, S. 61 f.

*folgeprozess belasten.*“<sup>120</sup>

Es spräche demnach viel für einen externen Nachfolger. Als sinnvolle Erklärung dafür, dass diese Option eher zur Ausnahme gehört, kann angenommen werden, dass bei der in Frage kommenden externen Lösung entweder kein ausreichendes Kapital für eine Beteiligung oder Übernahme durch einen Best Ager vorhanden ist oder die ehemaligen Führungskräfte nicht gewillt oder im Stande sind, unternehmerisch tätig zu werden. Hinzukommt, dass ein Unternehmer seinen Nachfolger traditionell in jüngeren Altersgruppen sucht.

Mit *Medienunternehmensgründern* sind ausdrücklich jene Personen nicht gemeint, die sich als Einzelkaufleute oder Kleinunternehmer allein oder zum Beispiel mit einem als Teilzeitkraft angestellten Buchhalter in die Selbstständigkeit wagen. Als Unternehmer wird hier jene Person oder Personengruppe bezeichnet, die eine größere Anzahl von Arbeitnehmern einstellen und beschäftigen muss, als diese zur Bewältigung der unmittelbaren Aufgaben des Firmeninhabers notwendig wäre.<sup>121</sup> Es wird später im Kapitel „Motivstrukturen“ (Kap. 4.6) zu sehen sein, wie sich diese Personengruppe von anderen Gruppen unterscheidet.

Die Personengruppe *Unternehmer/Unternehmensnachfolger* (besser wäre: Unternehmer-Nachfolger) stößt angesichts großer Nachfolgerprobleme des deutschen Mittelstandes nur theoretisch auf zunehmendes Interesse. Zwar suchen ca. 71.000 deutsche mittelständische Unternehmer in den nächsten Jahren einen neuen Inhaber. Aber nur 500 neu gegründete Unternehmen werden den Medien zugerechnet. Unklar ist, ob es sich innerhalb der vom IfM geschätzten Basisgröße von ca. 500 Personen um die Gruppe ehemaliger Führungskräfte der Medienbranche handelt. Und es ist leider auch nicht direkt zu ermitteln, wie hoch die Anzahl der Best

---

<sup>120</sup> Thedens, Cathrin (Hg.): *Unternehmensnachfolge im Mittelstand*, 2. Aufl., München 2006, S. 12 f.

<sup>121</sup> [http://de.wikipedia.org/wiki/Unternehmer#Unternehmerbegriff\\_im\\_BGB](http://de.wikipedia.org/wiki/Unternehmer#Unternehmerbegriff_im_BGB): „Unternehmer ist kein einheitlicher Rechtsbegriff. Das deutsche Bürgerliche Gesetzbuch (BGB) definiert in § 14 Abs. 1 den Unternehmer wie folgt: Unternehmer ist eine natürliche oder juristische Person oder eine rechtsfähige Personengesellschaft, die bei Abschluss eines Rechtsgeschäfts in Ausübung ihrer gewerblichen oder selbständigen beruflichen Tätigkeit handelt (...). Im Betriebsverfassungsgesetz wird der Arbeitgeberbegriff in zweifacher Weise gebraucht: Zum einen ist der Arbeitgeber Vertragspartner des Arbeitnehmers, zum anderen ist er Organ der Betriebsverfassung. Dabei sind die *Begriffe Unternehmer und Arbeitgeber deckungsgleich* und bezeichnen lediglich unterschiedliche Rechtsbeziehungen, Funktionen und Tätigkeiten derselben Person. Sie fallen aber nicht zusammen. *Der pflegebedürftige Rentner, der eine Betreuerin beschäftigt, ist Arbeitgeber, nicht notwendigerweise auch Unternehmer. Der selbstständige Schreiner, der keine Arbeitnehmer beschäftigt, ist zwar Unternehmer, aber kein Arbeitgeber*“ (hvg. d. Verf.).

Ager innerhalb dieser Gruppe ist: Man schätzt (so das IfM) die Anzahl der Best Ager, die in den Medien den Inhaber eines Kleinbetriebes ablösen (oder selbst gründen), auf maximal 250 Personen pro Jahr. Dies ist bei rund 756.000 gewerblichen Neugründungen in 2005<sup>122</sup> eine sehr geringe Größe. Unklar bleibt auch, wie innerhalb der vom IfM geschätzten Basisgröße von 250 Personen das Verhältnis von Neugründern zu Unternehmensnachfolgern ist.<sup>123</sup> Auch hier kann nur eine Schätzung weiter führen, für die dieselben Kriterien angelegt werden wie jene, die zur Ermittlung der Gesamtzahl von Beratern und Dienstleistern als Gründer geführt haben (Abb. 11). Dort wurden auf Basis der Angaben des Statistischen Bundesamtes die Anzahl der Führungskräfte mit 12,6 Prozent (= 174.000 Personen) taxiert. Wenn die vom IfM angegebene Anzahl von 250 Personen (=100 Prozent) als Best Ager Unternehmensnachfolger/ Unternehmensgründer sind und überdies angenommen wird, dass von dieser Personengruppe 12,6 Prozent Führungspositionen innehatten, kann die Anzahl der Unternehmensnachfolger bzw. Unternehmensgründer mit 32 (31,5) Personen taxiert werden.

Fazit: In Deutschland stellen die jährlich ca. 32 Personen der Personengruppe Best Ager, die aus den Medien kommend ihre ehemalige Führungsposition zum Unternehmerstatus wandeln – als Neugründer oder Unternehmensnachfolger – eine als Gründungsoption zu vernachlässigende Größe dar. Der Trend zeigt allerdings, dass sich dies im laufenden Jahrzehnt ändern wird. Ob dieser Trend auch jene älteren Interessenten mit einschließen wird, die auf Grund ihres Lebensalters von den Unternehmern als Nachfolger gemieden wurden, ist eher fraglich.

#### **4.4 Existenzgründung als Interim Manager: Ein anderer Arbeitskraftunternehmer der Medien?**

Die statistische Erfassung einer mehr oder weniger neuen Branche innerhalb des Selbstständigen-Clusters ist problematisch bis hin zur Frage, ob diese Gruppe überhaupt den Selbstständigen zuzurechnen ist. In diesem Kapitel wird gezeigt, dass Existenzgründung als Interim Manager (gelegentlich auch *Interimsmanager*) der Medienbranche eine Option für die Best Ager sein kann.

---

<sup>122</sup> Angaben nach Telefonat d. Verf. mit der Handelskammer Hamburg 15. Nov. 2006.

<sup>123</sup> Angaben nach Telefonat d. Verf. mit Frank Wallau, Geschäftsführer (kommissarisch) des Instituts für Mittelstandsforschung, Bonn, 26. Okt. 2006.

Der Interim Manager und seine Funktion im Kontext Existenzgründung der Best Ager ist für diese Forschungsarbeit problematisch *und* hilfreich zugleich. Problematisch deshalb, weil es bisher nur wenige Interim Manager der Medien gibt und diese eben nicht Berater und Dienstleister sind, sondern befristet angestellte Manager. Methodisch hilfreich ist der Arbeitskraftunternehmer als Interim Manager deshalb, weil er ebenfalls einen weiteren wichtigen Beitrag zur Abgrenzung Berater/Dienstleister/Manager zu leisten vermag – mit jeweils verschiedenen Folgen für den Mentalitätswechsel und die Verhaltensänderung. Dem Best Ager der Medien eröffnet sich mit dem Interim Manager eine weitere Wahlmöglichkeit neben den Optionen Berater und Dienstleister. Dennoch ist die Bedeutung dieser Option aus nahe liegenden Gründen derzeit noch zweitrangig. Die Beachtung des Themas Interimsmanagement weist eher in eine (allerdings nahe) Zukunft. Warum?

Boyden International, das in Deutschland führende Vermittlungsunternehmen für Interim Manager, hat für den Bereich Marketing, Werbung, PR, Verlagsvertrieb und Journalismus (also Medien) gerade mal 1,7 Prozent potenzielle Interim Manager im Portfolio. Das sind bei einer absoluten Zahl von ca. 6.000 bei Boyden International gelisteten Interim Managern knapp über 100 Personen, von denen wiederum knapp über 50 Prozent über 50 Jahre alt und ehemalige Führungskräfte der Medienbranche sind. Da Boyden International mit 6.000 Datensätzen der deutsche Marktführer bei der Vermittlung von Interim-Management-Aufgaben ist, kann davon ausgegangen werden, dass die Anzahl der bei anderen Vermittlungsagenturen gelisteten Interim Manager der Gruppe Best Ager Medien ebenfalls gering ist: Von Boyden International geschätzt, sollen maximal 90 Personen als Medien-Interim Manager in Deutschland tätig sein. Nicht erfassbar sind die Personen, die sich keiner Vermittlungsagentur wie Boyden International angeschlossen und deshalb wenig Chancen zumindest auf regelmäßige Interimsmanagement-Aufträge haben: Die nach Interim Managern suchenden Medienunternehmen wenden sich auf Grund professioneller Vermittlungsqualität von vorn herein an Agenturen wie Boyden International, also nicht direkt an freie Interim Manager.

Es sind also etwa 90 Personen der Personengruppe Best Ager als *bereits etablierte* Interim Manager der Medien aktiv tätig. „In diesem Betätigungssegment hat sich die Creme der Best Ager der Medien versammelt“ (von Boddien).<sup>124</sup>

---

<sup>124</sup> Angaben nach einem Telefonat mit dem Geschäftsführenden Gesellschafter von Boddien, Jörg Detlev, Boyden International GmbH, 3. Jun. 2006.

Ähnlich unmerklich wie mit dem Arbeitskraftunternehmer eine neue Beschäftigtenstruktur entsteht oder bereits entstanden ist, erweist sich der Interim Manager als ein die Medienstruktur verändernder Branchenneuling – soweit man in Bezug auf die Medien bei dieser geringen Anzahl von Personen von Strukturveränderung sprechen darf. Die Erwartung der Branche ist, dass es in Zukunft mehr Personen werden: „In Deutschland gibt es rund 10.000 Interim Manager (...). Es wird von einem hohen Wachstumspotenzial, etwa zehn bis 20 Prozent (...) jährlich ausgegangen.“<sup>125</sup> Außerdem wird der demografische Wandel immer mehr älter werdende ehemalige Führungskräfte zur Tätigkeit als Interim Manager einladen. „Eine Marktstagnation wird in absehbarer Zeit (fünf bis zehn Jahre) nicht erwartet.“<sup>126</sup> Ob dieser Trend auf die Medienunternehmen übertragbar ist, erscheint fraglich. Die Vorbehalte gegen „die grauen Köpfe“ (Tiberius) werden vermutlich noch länger anhalten. Das bedeutet aber nicht, dass Unternehmen, die ihr Marketing, ihre PR und ihre Kommunikation selbst organisieren, diesem Negativbeispiel der Medienbranche nachfolgen. Der Raum für eine neue Kultur der Selbstständigkeit von Medienexperten – also für Unternehmensneugründungen – muss nämlich nicht selbstverständlich in der Medienwirtschaft entstehen. Ein Gründer kann auch im produzierenden Gewerbe oder im Handel seinen Platz finden. Konkret heißt das zum Beispiel:

Der ehemalige Marketing-Chef einer Werbeagentur arbeitet für einen Automobilhändler – und damit außerhalb der Medienbranche – als beratender Medienexperte. Als Festangestellter wäre er Marketingleiter, als freier externer Berater selbstständig und als ‚*Trouble-shooter*‘ (Marketingexperten-Jargon) für einen in der Regel auf zwei Jahre befristeten Zeitraum Interim Manager für Marketing. Das heißt: Jeder Best Ager der Medien findet potenziell neben der Option *Branchenwechsel bei gleicher oder ähnlich bleibender Profession* bzw. *Branchenwechsel bei veränderter Profession* die Option *Branchenwechsel mit Veränderung der Rolle vom Manager zum spezialisierten Interim Manager* vor. Diese Perspektive ist jedoch problematisch. Denn der Best Ager der Medien als Gründer empfindet diese Möglichkeit durchaus als Image-Abstieg: Der Wechsel auf die Kundenseite gilt besonders in der Werbeagenturszene nicht selten als Misserfolg (Branchenkenner-Auskunft). Diejenigen Werbefachkräfte, die diesen Weg wählen, sagen anfangs:

---

<sup>125</sup> Tiberius, Victor A. (Hg.): Interimsmanagement. Management auf Zeit, Bern 2004, S. 11.

<sup>126</sup> ebd. S. 11.



„Ich gehe jetzt mal ein oder zwei Jahre ins Interim Management, um mich auszuruhen“, während sie später erfreut darüber sind, dass sie eine (wenn auch befristete) Anstellung haben, was besonders für die älteren Arbeitnehmer gilt. Dieses *Down-to-earth* vollzieht sich dann, wenn die Medienexperten feststellen: Alle Bewerbungen in der Medienbranche auf Führungspositionen führen zu keinem Erfolg. Für geringer qualifizierte Aufgaben erhalten die Kandidaten postwendend die Nachricht „überqualifiziert“ (vgl. Fallstudie VI, Jens Ade). Sie operieren dann schnell in fremden Branchen als Marketing-Experten, aber eben aus der Erkenntnis heraus (mit der sie sich mühevoll arrangieren), in ihrer vertrauten Berufswelt nicht mehr gefragt zu sein. „Manche laufen in der Welt herum wie Wanderarbeiter“ (von Bodien). Den höher Qualifizierten kann der Weg ins Interim Management gelingen.

Begrifflich ist der Interim Manager unter drei Aspekten zu verstehen: 1. Er erledigt Managementaufgaben. 2. Diese Aufgabe ist zeitlich befristet. 3. Er wird zu besonderen Zwecken angeworben.<sup>127</sup> Eine andere Bestimmung verweist gesondert auf den Veränderungsauftrag, der im Begriff Interim Management intrinsisch aufgeht. Der Interim Manager „initiiert und implementiert als Externer im Unternehmen einen Veränderungsprozess.“<sup>128</sup> Die Aspekte „zeitlich befristet“ und „besondere Zwecke“ verweisen auf den Selbstständigen-Status des Interim Managers. Er ist ein Arbeitskraftunternehmer, auf den die Kriterien Selbst-Wirksamkeit, Selbstausschüttung und Selbstvermarktung präzise zutreffen – auch dann, wenn er bei den Auftrag vermittelnden Unternehmen (wie Boyden International) im Personalportfolio geführt wird, weil er nämlich seinen Status als Selbstständiger selbst dann behält, wenn das Unternehmen, für das er tätig sein wird, einen Vertrag mit dem Vermittler abschließt, zu dem parallel ein ebenso aufgabenspezifischer wie zeitlich befristeter Vertrag zwischen dem Interim Manager und dem Vermittler geschlossen wird. Und auch bei einem direkten Vertragsabschluss zwischen dem Unternehmen und dem Interim Manager behält dieser selbst bei längeren Projektlaufzeiten seinen Status als Selbstständiger.

Interim Manager profitieren scheinbar von einer in Deutschland beobachtbaren Beratermüdigkeit der Unternehmen,<sup>129</sup> so jedenfalls die Auffassung einiger Experten. Bevor im Krisenfall ein Unternehmensberater gerufen wird, wird angeblich

---

<sup>127</sup> Tiberius, (Hg.): Interimsmanagement, S. 13.

<sup>128</sup> Bloemer, Vera: Interim Management. Top-Kräfte auf Zeit, Regensburg 2003, S. 9.

<sup>129</sup> ebd. S. 10.

häufiger die Option des Interim Manager in Erwägung gezogen. Dass dieser Scheinalternative ein Irrtum zu Grunde liegt, müsste den Entscheidern eigentlich klar sein:

*„Die beiden Phänomene Interimsmanagement vs. Unternehmensberatung weisen Gemeinsamkeiten auf: Steht ein besonderes Projekt oder sogar eine grundlegende Veränderung an, könnte die Unternehmung auch einen Berater bestellen, dessen Aufgabenwahrnehmung ebenfalls ex ante befristet ist. (...) Auch betreffen beide Tätigkeitsfelder gewissermaßen Managementaufgaben – allerdings tritt hier der gravierende Unterschied zutage: Während der Unternehmensberater eben nur berät, setzt der Interim Manager auch um. Oder (...): Im Gegensatz zum Unternehmensberater verfügt der Interim Manager über Weisungs- und Verfügungsrechte.“<sup>130</sup>*

Bei genauer Betrachtung ist die Ähnlichkeit also eine Fehleinschätzung, weil Beratung und Interim Management de facto keine Alternativen sind. Sie schließen sich sogar aus, was manche Unternehmensführer allerdings nicht daran hindert, über die Scheinalternative nachzudenken, nämlich einen Berater oder einen Interim Manager an Bord zu holen. Der Interim Manager kann nun (eine Zeit lang) mit seinem *blinden Fleck* als ein bis dahin externer Berater an die Arbeit gehen – so lange, bis er Teil des Systems geworden ist.<sup>131</sup> Je länger der Interim Manager seine Funktion ausübt, desto mehr wird er Systemteilnehmer. Folgerichtig verlangte die sprichwörtliche Betriebsblindheit eigentlich seinen Abzug, oder er wäre wieder Berater. Er ist aber – als neuer Input – die paradoxe Anforderung der Systemtheorie an die Überwindung des *Blinden Flecks* durch ein anderes Re-entry als jenes des bisherigen Managers, der eben nicht anders kann, als Teil des Systems und damit die Wiederkehr des Gleichen zu sein. Das ist der entscheidende Unterscheid zu einem Berater, der gut beraten ist, Distanz zum System zu halten (Stichwort *lose Kopplung*). Die Paradoxie wird in dem Experteninterview mit dem Interim Manager Reuter (Fallstudie I) eines Automobilhandelshauses deutlich; ebenso in Teilen des Experteninterviews mit dem ehemaligen Geschäftsführer Peters (Fallstudie II), der sich nach der „invernehmlichen Kündigung“ als Berater der Medien versucht hat, sich als Interim Manager verstanden wissen wollte und in beiden neuen Funktionen

---

<sup>130</sup> Tiberius (Hg.): Interimsmanagement, S. 18.

<sup>131</sup> ebd., S. 19: „Die Trennung zwischen Interimsmanagement und Unternehmensberatung [ist] in der Praxis bisweilen unscharf, insbesondere dann, wenn Interimsmanager selbst nicht umsetzen (...) oder wenn Unternehmensberater umsetzungsorientiert arbeiten, was seit einigen Jahren als Trend auszumachen ist“.

gescheitert ist.

Die Beraterfunktion in den Medien ist bereits skizziert worden, ebenso die Funktion des Dienstleisters. Die Funktion eines Managers darf als bekannt vorausgesetzt werden, und der Interim Manager unterscheidet sich in der Regel operativ nicht vom Manager, schon gar nicht, wenn er über die Systemdiagnose hinaus in die Umsetzung und Umsetzungsverantwortung geht. Ein weiterer Unterschied: Der Manager auf Zeit wird nur dort beschäftigt, wo man sich von einem Berater zu geringen praktischen Nutzen verspricht und bei einem fest angestellten Geschäftsführer zu hohe Dauerkosten befürchtet, während der Interim Manager die Vorteile eines Geschäftsführers mit denen eines Beraters vereinen soll und auf diese Weise zum Beispiel in Krisensituation den Turnaround eines Unternehmens inszeniert und verantwortet. Und der Interim Manager wird nicht im Unternehmen bleiben. Diese Gewissheit beeinflusst sein Denken und sein Verhalten durchaus (vgl. Fallstudie I). Er hat viele Verbindungen nach außen, auf Grund seiner hohen Kommunikationskompetenz sehr schnell auch nach innen, aber er geht intern keine oder nur geringe Bindungen ein. Sein Profil ist durch das Zusammenwirken von Charaktereigenschaften, Fachkompetenzen und Umwelteigenschaften geprägt. Die sozialkompetenten Fähigkeiten sind (neben der oben erwähnten Kommunikationskompetenz) Konfliktfähigkeit, eine schnelle Auffassungsgabe und hohe Kreativität.

1. Die Fachkompetenz setzt sich zusammen aus Fachwissen und praktischer Erfahrung und ist vom Experten und Generalisten mit Nischen-Know-how in mindestens sieben bis 20 Jahren Managementpraxis erworben. 2. Als Charaktereigenschaften des Interim Managers sind eine sehr hohe psychische Belastbarkeit und ein exzellentes Selbstvertrauen zu nennen. Er ist überdurchschnittlich kritikfähig. 3. Zu den Umwelteigenschaften zählen räumliche und zeitliche Flexibilität, finanzielle Unabhängigkeit und eine stabile, am besten familiäre Integration.<sup>132</sup>

Das Profil ist der Lebenswirklichkeit und dem Arbeitsalltag von aktiven Interim Managern entnommen. Man kann den Eindruck gewinnen, es handele sich um einen *Superman* (oder *Superwoman*). Einzelne Anforderungsfaktoren mögen auch für den durchschnittlichen Manager gelten. Der Unterschied liegt in der Summe der einzelnen Merkmale, die dem Interim Manager mit einer Besonderheit ausstattet, welche ihn ebenso maßgeblich vom gewöhnlichen Manager unterscheidet, wie zum

---

<sup>132</sup> Tiberius (Hg.): Interimsmanagement, S. 23 ff.; vgl. auch Bloemer, Vera: Interim Management, S. 94.

Beispiel die erwähnte zeitlich befristete Tätigkeit: Er ist auf Grund einer Sondersituation *gerufen* worden; er wird dringend gebraucht im ursprünglichen Sinn, und zwar mehr als jeder andere. Er ist derjenige, durch den für eine bestimmte Zeit eine spezifische Lösung gefunden werden kann. Seine Position ist exklusiv, unanfechtbar, einzigartig. Es ist sein intrinsisches Motiv, seine Selbst-Wirksamkeit und Selbst-Organisationsfähigkeit, die dem Unternehmen entscheidend helfen, es gelegentlich vor hohen Verlusten, vor der Insolvenz oder vor dem Konkurs zu bewahren. Fehlt indes die Fachkompetenz, nützen die anderen drei Merkmale nichts.

Diese Sonderstellung, die übrigens keineswegs immer ausgefüllt wird, in der wie auch schon beim Berater das Element der Selbst-Wirksamkeit die zentrale Rolle spielt, lässt eine der entscheidenden Arbeitskraftunternehmermerkmale wiedererkennen, nämlich die der *Selbst-Organisation*. Alle anderen Merkmale des Arbeitskraftunternehmers wie Selbst-Vermarktung und Selbst-Bestimmung sind ebenfalls vorhanden, wobei die Selbst-Organisation beim Interim Manager in der Relevanz weit vorn liegen muss. Dennoch hat der Interim Manager ähnlich wie der Unternehmensnachfolger eine geringere Selbstständigen-Relevanz als die Optionen Berater bzw. Dienstleister. Warum?

Die Fallstudien I und II dieser Arbeit sowie die Daten, die Boyden International angibt, verdeutlichen, dass die Anzahl der Interim Manager der Medien noch sehr gering ist und daher kaum eine statistisch relevante Größe darstellt, so dass von einer Alternative für die Best Ager als Gründer noch nicht gesprochen werden kann. Bei der derzeitigen diesbezüglichen Anzahl von ca. 90 Personen muss bedacht werden, dass diese Größe keinen jährlichen Zuwachs darstellt, sondern ein Status ist. Wie viele Interim Manager der Medien jährlich hinzukommen, ist nicht präzise zu ermitteln. Boyden International schätzt eine Zahl unterhalb von zehn Personen. Der Grund indessen, warum die Variante Interim Management als Existenzgründungsoption in dieser Arbeit mit aufgenommen wird, ist die Prognose, die vor dem Hintergrund des demografischen Wandels den heute verschmähten Best Ager der Medien einen lukrativen Zeitarbeitsplatz verheißt. Denn den Medien gehen zukünftig die erfahrenen Manager aus – wie übrigens anderen Branchen in Deutschland auch.

Fazit: Die Existenzgründungsoption Interim Manager für die Best Ager der Medien als Follow-up ihrer Führungsrolle gelten auf Grund der quantitativ geringen Möglichkeiten eher als Ausnahme, ähnlich wie die Option Unternehmensgrün-

der/Unternehmensnachfolger. Dadurch rückt für Gründer die Option Berater und Dienstleister in den Vordergrund, weil sie schon aus quantitativen Gründen Erfolg versprechender ist.

#### 4.5 Erfolgsparameter

Das Schlagwort *erfolgreiche* Existenzgründung erfordert eine Definition des Begriffs Erfolg. Dieses Kapitel untersucht die Kriterien, nach denen Erfolg gemessen werden kann und ob es andere Parameter als die quantitativen geben könnte. Wann und unter welchen Voraussetzungen kann eine Gründung als erfolgreich bezeichnet werden? „Knapp 600.000 Selbstständige verdienen weniger als 7,50 Euro pro Stunde. 213.000 von ihnen kommen nicht einmal auf fünf Euro. (...) Von Gesellschaft und Sozialpolitik automatisch als reich angesehen, leben rund 100.000 [Selbstständige] unter der gesetzlichen Pfändungsgrenze.“<sup>133</sup> Sind diese Personen trotzdem deshalb erfolgreich, weil sie als Selbstständige weder Sozialhilfe noch Hartz IV empfangen? Sind die Behörden, die Bundesagentur für Arbeit und die Steuer erhebenden Finanzämter die Kriteriengeber allein? Als erfolgreiche Vermittlung eines Erwerbslosen in ein sozialversicherungspflichtiges Arbeitsverhältnis gilt bei der Bundesagentur für Arbeit ein von Arbeitgeber und Arbeitnehmer unterschriebener Arbeitsvertrag. Das ist plausibel, aber nicht hinreichend. Da Gründer, Selbstständige und Freiberufler keine Verträge dieser Art abschließen, müssen andere Bemessungsgrundlagen gewählt werden. In Gründerkreisen wird gelegentlich kolportiert, *wer das dritte Jahr überstanden habe, sei angekommen*. Dies ist wenigstens zum Teil zutreffend, weil unter den Gründern viele Insolvenzen im Jahr drei nach Gründung nachzuweisen sind. Das Verhältnis beträgt ca. 20 Prozent (Jahr 1), ca. 25 Prozent (Jahr 2), ca. 55 Prozent (Jahr 3)<sup>134</sup>. Warum scheitern viele Gründer (erst) im dritten Jahr?

Zunächst können Gründungskredite über die ersten zwölf bis 24 Monate hinweghelfen. Schätzungen zeigen, dass sie bei Einpersonenfirmer pro Gründer je nach Business-Spezifikation bei ca. 30 TEUR bis 45 TEUR<sup>135</sup> liegen. Die meisten Existenzgründer taxieren ihren anfänglichen persönlichen monatlichen Geldbedarf (nicht: den Finanzbedarf ihrer Firma) bescheiden. Dadurch helfen die aufgenomme-

---

<sup>133</sup> Störr-Ritter, Dorothea: Die Chefs bekommen noch weniger, in: DIE WELT, 10. Apr. 2007, S. 8. Störr-Ritter ist Präsidentin des Bundesverbands der Selbstständigen.

<sup>134</sup> <http://www.destatis.de>, 2. Aug. 2006.

<sup>135</sup> Telefonat d. Verf. mit Gründungsberater Patjens, Günter, Hamburger Sparkasse, 6. Nov. 2006.

nen Kredite, die anfänglichen zwei bis drei Jahre finanziell zu überstehen, auch dann, wenn der Auftragseingang schwach ist oder gar keine Akquisitionserfolge vorzuweisen sind. Aber besonders bei guten Akquisitionsleistungen innerhalb der ersten beiden Jahre folgt im dritten Jahr eine höher als die Jahre zuvor liegende Steuerschuldbegleichung, die dann – nach dem Verbrauch des Gründungskredits und dem Erreichen des Kontokorrentkreditlimits, der bei Gründern in der Regel niedrig ist und außerdem bei angespannter Liquidität (bedingt zum Beispiel durch Zinszahlungen und den Beginn von Kredittilgungen) – schnell zur Insolvenz führt. Steuerberater<sup>136</sup> kennen das Problem. Gerade jene schnell relativ gut verdienenden Gründer *vergessen* ebenso schnell, dass ihr Umsatz kein persönliches Einkommen darstellt, sondern nur einen später zu versteuernden Ertrag. Man kann also als Gründer durchaus zwei Jahre lang erfolgreich sein und kurz danach Insolvenz anmelden. Was heißt dann aber erfolgreich?

Es bietet sich an, den Erfolgsaspekt unter dem *Sicherheitsgesichtspunkt* zu beleuchten, weil es schließlich im Grundsatz der ökonomischen Prozesse – einfach gesagt – darum geht, dass Bedürfnisse befriedigt werden wollen. Letztendlich operieren die basalen Wirtschaftstheorien mit der Zielsetzung, brauchbare und sichere Modelle zu entwickeln, damit sich die Menschen *durch eigene Arbeit* dauerhaft ernähren können, ihnen ein hygienisch einwandfreies Wohnen möglich ist und sie sich den Witterungsverhältnissen entsprechend kleiden können. Alles andere ist Kultur. Wer diese Ziele erreicht, ist erfolgreich deshalb, weil er für sich (und ggf. die Familie) ökonomische Sicherheit erwirtschaftet hat. Erfolg wäre dann (semantisch) ein spezifischer Überlebensaspekt, an den kaum einer denkt, der über Erfolg nur hedonistisch reflektiert.

*„Heute stehen Handeln und Erfolg in einem deutlichen, planvollen Zusammenhang. Erfolg wird als das Erreichen eines definierten oder allgemein als erstrebenswert anerkannten Ziels verstanden. (...) Bezugsrahmen, die Betrachtung des jeweiligen Systems und die damit verbundenen Bewertungskomponenten führen zu dem Problem einer objektiven Erfolgsdefinition. In welcher Form oder mit welchem Aufwand Ziele ‚erfolgreich‘ erreicht werden, hängt vom jeweiligen kulturellen Blickwinkel ab. (...) Erfolg mit dem Erreichen von propagierten Idealen verbunden. Als Erfolgreicher wird nicht der Wohlhabende angesehen, der aufgrund äußerer Umstände (Erbschaft, Lottogewinn) Luxusautos, Villen oder gesellschaft-*

---

<sup>136</sup> Gespräch d. Verf. mit Lipski, Beate; Geschäftsführende Gesellschafterin Schumerus und Partner, Wirtschaftsprüfer/Steuerberater GmbH, Hamburg, 2. Nov. 2006.

*liches Ansehen erkaufen kann. Erfolgreich ist, wer Erfolg hat (...). Prinzipiell kann ‚Erfolg‘ als ein Beitrag zur Steigerung der Überlebensfähigkeit eines natürlichen, sozialen oder künstlichen Systems angenommen werden.*“<sup>137</sup>

Die Befragung der Experten verweisen auf weitere Erfolgsparameter. Erfolg wird dort nicht nur als Erreichen eines definierten oder allgemein als erstrebenswert anerkannten Ziels verstanden. Das Ausmaß an Fremdbewertung und -bestimmung spielt bei den ehemaligen Führungspersönlichkeiten der Expertengruppe I eine überraschend große Rolle: „Aus Sicht des Auftraggebers...“ (vgl. Fallstudie I). Deren Zufriedenheit ist dann zunächst so motiviert, dass die Suche nach Anerkennung durch andere zur extrinsischen Motivation wird, wozu beispielsweise auch Mitarbeiterzuneigung zählen kann. Als Motiv ist dann die Fähigkeit zu identifizieren, sich die Wünsche anderer zu eigen zu machen, wodurch sie zum intrinsischen Motiv werden und nicht als extrinsische Motivation erlebt wird. Dieser psychisch komplexe Vorgang ist dann auf der Handlungsebene einfach zu beobachten, etwa als *Ich mache mir deinen Wunsch zu eigen, und damit ist es mein Wunsch*. Bei den befragten Experten liest sich das so (Reuter): *„Es macht mir Spaß, mit Menschen unterschiedlicher Prägung erfolgreich zu sein. Deren Mitarbeit stimuliert mich. Das bestimmt ja meine ganze Lebensführung.“* Oder Peters: *„[Erfolg ist] die Anerkennung durch andere. Wenn die sagen, ‚der hat mir echt geholfen‘.“* Schlussendlich fallen das intrinsische Motiv und extrinsische Motivation auf diese Weise ineinander, und es kann nur der nicht motiviert werden, der den Vorgang der Selbstaneignung externer Anforderungen nicht realisieren kann bzw. diese als bloße Fremdbestimmung zurückweist.

Die industriell gefertigten Erfolgsparameter sind andere. Es geht dort nicht mehr um die Sicherung der Überlebensfähigkeit, sondern um ein profitgetriebenes Ziel: Erfolgreich ist, wer das Planziel einer Firma erreicht. Planungssicherheit, nach der die Politik von der Wirtschaft befragt wird, ist ein völlig anderes Kriterium für Erfolg. Man kann sagen, die Idee der Sozialpolitik und das soziale (übrigens auch sozialwissenschaftliche) Denken überhaupt verfolgen das Ziel, für möglichst viele Mitglieder eines sozialen Systems ein möglichst hohes inkontingentes Sicherheitssystem bereitzustellen, aufrecht zu erhalten und weiter zu entwickeln. Dieses Ziel deckt sich am Ende mit dem Ziel einer entscheidenden Mehrzahl von Mitgliedern

---

<sup>137</sup> <http://www.wikipedia.org/wiki/Erfolg/weblink>, 5. Aug. 2006.

einer Gesellschaft, die sich darauf verständigt hat, ein solches Ziel über das Kommunikationsmedium Geld zu realisieren, und zwar Geld, das man in ausreichender Form *durch eigene Arbeit* (siehe oben) zur Verfügung hat oder erwarten darf. Diese Erwartung muss begründbar sein und geplant werden, nämlich durch eigene, ausreichend mit Geldzuwendungen honorierte, dauerhafte Arbeit. Der Experte Peters (Fallstudie II) nennt dies „wirtschaftlichen Erfolg.“ Planungssicherheit hat demnach zwei Dimensionen: erstens die Planung, wie Arbeit zu ausreichenden Erträgen für die eigene (neue) Firma führt, zweitens die Planung und Entwicklung von Strategien (etwa durch das Verfassen von Unternehmensleitbild und Businessplan sowie einer kontinuierlichen Akquisition), wie Ertragssicherheit dauerhaft gelingt.

Die Bundesagentur für Arbeit billigte den Gründern zur Zeit der Erfindung der Ich-AGs einen Förderungszeitraum von drei Jahren zu, bei dem die Geldmittel jährlich reduziert wurden. Daher bietet sich für die Betrachtung aller Gründer (also auch derjenigen, die – wie die meisten Best Ager der Medien – nicht gefördert werden) ebenfalls ein Zeitraum von drei Jahren an, was nicht ausschließt, dass ein Gründer innerhalb der ersten drei Jahre zunächst scheitert und erst während oder am Ende des zweiten Dreijahreszeitraumes nach seinem zweiten Anlauf „wirtschaftliche Unabhängigkeit“ erzielt. Wirtschaftliche Unabhängigkeit ist nämlich der Begriff, der einen Gründer deshalb erfolgreich macht, weil er *durch eigene Arbeit* keine finanziellen Förderungsmittel mehr benötigt. Dabei sind Kredite deshalb von den Erfolgskriterien ausgenommen, weil sie auch von etablierten Unternehmen in Anspruch genommen werden, zum Beispiel, um die Liquidität zu sichern. Etwaiger Kreditbedarf muss demnach als Erfolgsparameter ausscheiden, es sei denn, es kommt zur Überschuldung.

Nun kann gesagt werden: Erfolgreich als Gründer ist derjenige, der drei Jahre nach Beginn der Selbstständigkeit finanziell unabhängig ist und damit dauerhaft eine finanzielle Sicherheit erzielt hat, die durch Finanzbedarfsdeckung von notwendigen Ausgaben der Betriebs- und Privatkosten sowie von Steuern und Sozialabgaben erwirtschaftet wird.

Die Wirtschaftspsychologen Heinz Schuler und Andreas Frintrup haben zwei eher profane Merkmale identifiziert, die als Erfolgskriterien zumindest die angestellten Mitarbeiter zum Ziel führen können: „langer Atem,“ und „Ehrgeiz.“<sup>138</sup>

---

<sup>138</sup> Ohne Verf.: Die Alpha-Faktoren, in: FOCUS Nr. 28, 10. Juli 2006, S. 92 f.



Es war zu sehen, dass US-amerikanische Untersuchungen (Schroder, vgl. Kap. 2.1) zu ähnlichen Ergebnissen kommen. Aus deutscher Sicht rekonstruieren praxisorientierte, akademische Forschungen einen Erfolgsfaktor, der über Human-Resources-Modetrends in den Führungsetagen (zum Beispiel der Ruf nach Performance-Management und Verhandlungscoaching) fast in Vergessenheit geraten ist: „Die allgemeine Intelligenz. (...) Intelligenz besitzt, statistisch betrachtet, eine sehr hohe Vorhersagekraft für den Berufserfolg.“<sup>139</sup> Der entscheidende Unterschied für Erfolg sei die intrinsische Motivation. „Auch die ankert freilich im schwer veränderlichen emotionalen Bereich der Psyche.“<sup>140</sup> Sie setzt sich zusammen aus den Elementen *Machtmotivation* und *Leistungsmotivation* – entsprechend der von David McClelland<sup>141</sup> als Hauptantriebe identifizierten Kriterien *Leistung*, *Macht* und *Zugehörigkeit*.

Das oben genannte Forschungsergebnis als Relevanzkriterium für eine Gründungsabsicht führt nicht viel weiter, denn man darf den ehemaligen Führungskräften der Medien durchaus Intelligenz unterstellen, ohne in die Debatte um den Intelligenzbegriff einzugreifen zu müssen. Auch das an Platz zwei genannte Erfolgskriterium *Leistungsmotivation* kann der Personengruppe Best Ager unterstellt werden. Es folgen Kardinaltugenden wie Integrität, Redlichkeit, emotionale Stabilität, Stressresistenz und Kontaktstärke. Außerdem werde ein zu starker Fokus auf die Kompetenz eines Menschen gelegt, wichtiger sei die Persönlichkeit. Aber weder bei der Intelligenz noch bei der Persönlichkeit sei im Erwachsenenalter noch viel zu verändern.<sup>142</sup>

Man könnte zu folgendem polemischen Ergebnis kommen: Die Best Ager der Medien können als Gründer nicht erfolgreich werden. Sie müssen scheitern, weil sie zu alt sind, um Neues zu lernen. Ihre Intelligenz nützt ihnen nichts. Sie sind ohne Motiv. Motivation erreicht sie nicht. Sie sind machtorientiert, können aber Macht nicht zurückgewinnen. Ihr Einfluss als Berater oder Dienstleister genügt ihnen nicht. Sie gehören keiner arbeitsgesellschaftlich relevanten Gruppe an, wodurch ihnen das Zugehörigkeitsgefühl fehlt. Über die Transformationsmöglichkeiten der Best Ager im Gefüge der Medienwirtschaftsgesellschaft haben die Psychologen

---

<sup>139</sup> FOCUS Nr. 28, S. 95.

<sup>140</sup> ebd.

<sup>141</sup> David McClelland ist Mitbegründer der so genannten Motivationspsychologie.

<sup>142</sup> FOCUS, Nr. 28, S. 92 f.

wenig Hilfreiches anzubieten, weil eine Veränderung der Person nicht möglich ist, wenn sie über 50 Jahre alt ist. Erfolgreich gründen kann nur jener Best Ager, der sich schon früher als erfolgreicher Gründer betätigt hat, weil er weiß, wie es geht.

Mit dieser Polemik hätte sich die *Alternative Existenzgründung für die ehemaligen Führungskräfte der Medienwirtschaft im besten Alter* quasi erledigt. Aber die Ansicht, die Persönlichkeit sei kaum oder gar nicht veränderbar, ist ebenso weit verbreitet wie falsch:

*„Jens Asendorpf: ‚Erst in den letzten Jahren hat man erkannt, dass sich der Durchschnitt der Persönlichkeit erst mit 50 Jahren stabilisiert.‘ (...) Neue Langzeitstudien und Ergebnisse aus den Forschungslaboren der Neurowissenschaftler widersprechen der Vorstellung, dass der Kern der Persönlichkeit angeboren sei und dann stabil bleibe. Vielmehr zeigen die aktuellen Erkenntnisse (...), dass sich die Nervenzellen des Hirns fast ein Leben lang neu organisieren können.(...) Es geht nicht um die Suche nach einer Bestimmung, vielmehr muss der Mensch in eigener Freiheit bestimmen, was aus ihm werden soll. Die Frage lautet nicht mehr: »Wer bin ich?«, sondern: »Wer könnte ich werden?.«<sup>143</sup>*

Fazit: Erfolg korrespondiert mit Motiven, Motivation und mit Selbst-Wirksamkeit. Hinzu kommen Sozialkomponenten wie Netzwerke, der Raum für Gründungen und die wirtschaftliche Gesamtsituation der Medienbranche, die bereits beschrieben wurde. Und ganz sicher müssen die Best Ager als Gründer nicht nur ihre eigene Tätigkeit neu erfinden, sondern auf besondere Weise sich selbst (vgl. Kap. 6). Zu erwähnen ist auch die wirtschaftliche Komponente, die dann zu einem Gründungserfolg führen kann, wenn es dem Gründer gelingt, seine Intelligenz dafür einzusetzen, drei Jahre nach Beginn der Selbstständigkeit finanziell unabhängig zu sein und dauerhaft eine Sicherheit zu erzielen, die durch Finanzbedarfsdeckung von notwendigen Ausgaben für Betriebs- und Privatkosten sowie von Steuern und Sozialabgaben erwirtschaftet wird.

#### **4.6 Motivstrukturen**

Diese Arbeit wirft mehrfach das Thema *Motiv* und *Motivation* auf. Das folgende Kapitel widmet sich der Motivklärung der existenzgründenden Best Ager. Dieser Vorgang knüpft an vorhandene Forschungsergebnisse an und entwickelt auf

---

<sup>143</sup> Siefer, Werner; Weber, Christian: ICH – Wie wir uns selbst neu erfinden, Frankfurt/M. 2006, S. 78 ff.

Grundlage von vier gegebenen Strukturen zwei weitere. Das Kapitel dient auch zur Vorbereitung der Experteninterviews und der Einordnung von Motiven der Expertengruppe I in ein Bewertungsraster.

Die Motivklärung erfolgt bei vielen Gründern entweder gar nicht oder oft nur retrospektiv<sup>144</sup>, d. h.: Gründer machen sich nicht selten erst dann, wenn es zu spät ist, ihre Motive bewusst. Es zeichnet sich jedoch ab, dass diejenigen Gründer, die in Gründungs-Coaching-Prozessen ihre Motive bereits *vor oder während* der Gründung geklärt haben, schließlich erfolgreicher sind.<sup>145</sup> Sicher ist: „Existenzgründungen aus der wirtschaftlichen Notlage heraus [Flucht in die Selbstständigkeit] werden häufig jedoch geringere Chancen eingeräumt, da der unternehmerische Geist fehle (...). Entsprechende Studien scheinen dies zu bestätigen.“<sup>146</sup> Umgekehrt scheint die Ermittlung persönlicher Motive und Werte einer der entscheidenden Erfolgsfaktoren für Gründer zu sein.

Es ist bisher noch unklar, wie die Kriterien *Mentalitätswechsel* und *Selbst-Wirksamkeit* in Korrelation zu den Motiven zu sehen sind und worin sich die erfolgreichen Gründer von jenen unterscheiden, die scheitern – jene Personen also, die ihre Überlebessicherheit und ihren Erfolg nicht herstellen können. Wie können die Motive zur Existenzsicherung beschrieben werden?

Julia Egbringhoff unterscheidet vier „Beweggründe zur Selbstständigkeit“<sup>147</sup> bei Ein-Personen-Selbstständigen. Zunächst wird die Motivgruppenbestimmung von Egbringhoff zitiert:

**„Motivgruppe 1. Selbstständigkeit als Erwerbs- und Lebensform:**

*Die Ein-Personen-Selbstständigen mit diesem Beweggrund sind nahe an der ‚Ökonomie der Selbstverwirklichung‘ anzusiedeln (...). Die Personen, die diesem Beweggrund zugeordnet werden können, haben eine selbstständige Erwerbsform aktiv angestrebt und sehen sie als Optimierung von Erwerbs- und Lebenszielen.*

---

<sup>144</sup> Frick u.a.: Möglichkeiten zur Verbesserung, S. 49.

<sup>145</sup> ebd., S. 101: „Existenzgründungs-Coaching: erste Erfahrungen mit einem Ausbau der Gründungsberatung zu einer prozeßbegleitenden Festigungsberatung durch einen ‚Coach‘ haben sich als sehr erfolgversprechend gezeigt“ (Frick ohne Quellenangabe).

<sup>146</sup> Vgl. ebd., S. 49, Anm. 8, 10.

<sup>147</sup> Vgl. Egbringhoff Julia: Welche Lebensführung erfordert der Typus des Arbeitskraftunternehmers?, in: Pongratz, Voß (Hg): Typisch Arbeitskraftunternehmer?, S. 269 f.

**Motivgruppe 2. Selbstständigkeit als Eigenprojekt:**

*Die Selbstständigkeit wird potenzialorientiert als ‚die‘ persönliche Chance wahrgenommen und mit persönlichem Autonomiegewinn verbunden. Aus einer Notsituation (Arbeitslosigkeit beziehungsweise drohende Arbeitslosigkeit) heraus entstanden, wird vorsichtig experimentierend vorgegangen und die Erwerbsform als Eigenprojekt und damit als Herausforderung zwischen Wagnis und Experiment gesehen.*

**Motivgruppe 3. Selbstständigkeit als Anpassungsstrategie:**

*Die selbstständige Erwerbsform ist in dieser Motivgruppe ein Produkt von Gelegenheitsstrukturen. Die Personen fühlen sich weniger von der Selbstständigkeit und der damit verbundenen Weisungsungebundenheit angezogen, vielmehr folgen sie pragmatisch erwogenen Optionen des Arbeitsmarktes. Die Selbstständigkeit wird als biografische Phase und Übergang bis zur Rückkehr in eine abhängige Beschäftigung gesehen. Damit ist eine Orientierung am Normalitätsmuster abhängig Beschäftigung verbunden.*

**Motivgruppe 4. Selbstständigkeit wider Willen:**

*Zu dieser Motivgruppe zählen Personen, die vom früheren Arbeitgeber ‚outsourced‘ wurden und deren Selbstständigkeit nicht auf Eigeninitiative zurückgeht, als auch Personen, die zwar freiwillig diese Erwerbsform gewählt haben, aber unter Verhältnissen, die subjektiv als aufgenötigt empfunden werden. Angesichts fehlender Alternativen auf dem Arbeitsmarkt wird die Selbstständigkeit als ‚einzige Chance‘ und ‚geringeres Übel‘ bewertet.“*

Die Motivgruppen bzw. -strukturen Egbringhoffs werden in dieser Arbeit um zwei weitere ergänzt, weil die bisherigen nicht ausreichen. Nach der Einsicht ‚*Sie wissen es nicht, aber sie tun es*‘, muss davon ausgegangen werden, dass manche Gründer kein klares Motiv für ihre Selbstständigkeit haben, jedenfalls kein rational nachvollziehbares. Deren Suche nach dem beruflichen Glück ähnelt mehr einem Roulettespiel als der notwendig strategischen Planung eines Gründers. Sie wissen nicht, was sie tun sollen nach dem Outsourcing, nach dem Erreichen der intern gesetzten Altersgrenze ihres Unternehmens oder den Altersgrenzen, die durch den Staat „verordnet“ werden. Sie sind indifferent, weil sie sich letztlich nicht damit arrangieren können, ihre alte Funktion für immer verloren zu haben. Und sie verhalten sich so, als wären sie absolut klar in ihren Zielen. Die Personen dieser Motivgruppe fühlen sich stigmatisiert (Misserfolgsempfindung oder noch schlimmer: das Erleben einer dauerhaften Niederlage bis hin zur Einschätzung eines verfehlten Lebens.) Die Motivgruppe fünf kann wie folgt beschrieben werden:

**Motivgruppe 5. Selbstständigkeit als Demotivstruktur der Indifferenz:**

*Im Unterschied zur Motivgruppe 4 sehen sie die Selbstständigkeit insgeheim nicht als „einzigste Chance“ oder „geringeres Übel“, sondern sie erleben sich selbst als chancenloses Opfer eines übermächtigen Machtspiels im Wirtschaftssystem. Im Kern sind diese Personen resignierte Aussteiger, geben sich aber nach außen als Existenzgründer, um ihr Scheitern nicht eingestehen zu müssen, auch nicht sich selbst gegenüber.*

Als sechste Motivstruktur muss jene beschrieben werden, die auf die Gründer als Unternehmer bzw. Unternehmensnachfolger anwendbar ist.

**Motivgruppe 6. Verantwortung für andere, speziell als Unternehmer:**

*Hier wird die Selbstständigkeit potenzialorientiert als die persönliche Chance wahrgenommen und mit persönlichem Autonomiegewinn verbunden. Auch hier kann aus einer Notsituation vorsichtig experimentierend vorgegangen, und die Erwerbsform als Eigenprojekt und damit als Herausforderung zwischen Wagnis und Experiment gesehen werden. Im Unterschied zur Gruppe 2 wird jedoch der Wandel von der Einzelfirma zum Arbeitgeber virulent, wodurch die Handlungsrolle von der Selbstverantwortung zur Verantwortung für andere wechselt. Die größte zu überwindende Schwierigkeit der Personen dieser Gruppe dürfte folgerichtig der Einstieg in die Risikobereitschaft sein, die diesmal nicht an das Selbst gebunden ist, sondern an mitarbeitende andere, und die mit dem Einsatz des persönlichen Kapitals (im Sinne von Geldmitteln) verbunden ist, das im Falle eines Gründungsmisserfolgs ersatzlos verloren ist.*

Alle sechs Motivstrukturen sind in den nachfolgenden Experteninterviews aufzufinden. Manche der Fallstudien werden die professionelle Beschäftigung bzw. der Nichtbeschäftigung mit der eigenen Person als Gründer aufzeigen.

Die Studien beginnen mit Herrn Reuter (Fallstudie I) als Interim Manager und einer vorausgegangenen, sehr kurzen Beratertätigkeit. Der Fall II ist bereits eine Mischform zwischen Interim Management und Berater-Selbstständigkeit in der Medienwirtschaft. Die anderen Fallstudien sind Experten, die Berater, Dienstleister oder Unternehmer geworden sind oder werden wollten.

## **5 Interviews mit ehemaligen Medien-Führungskräften als Existenzgründer (Expertengruppe I)**

Im Anschluss an die Fallstudien, dem Kern dieser Arbeit (Kap. 5), folgt die Analyse der Expertenaussagen Gruppe I, (Kap. 5.1 bis 5.5) über die Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken eines Gründungsprozesses insbesondere für die Best Ager der Medien.

Die Schwierigkeit, geeignete Personen der Zielgruppe zu finden und zum Gespräch zu bewegen, kennzeichnet einen Teil der Problemstellung der Arbeit: Während des Forschungsvorgangs ist zeitweilig der Eindruck entstanden, dass sich die ehemaligen Führungskräfte, die es auf Grund ihrer früheren Berufssituation gewohnt waren, in der Öffentlichkeit extrovertiert zu agieren, nach ihrer Demission beschämt im Hintergrund aufhalten. Anders gesagt: Sie sind schwer aufzufinden. Manche verweigerten die Bereitschaft zur Befragung: Von 22 angesprochenen Experten der Gruppe I waren zwölf zu keiner Stellungnahme bereit (sechs angesprochene Experten der Gruppe II hatten für ein Interview „keine Zeit“).

Die Kontakte, die für die Berufsbiografien ausgewählt wurden, kamen auf folgende Weise zustande: Herr Reuter, Hinweis aus dem privaten Umfeld; Herr Peters, Hinweis aus der Werbebranche; Dr. Rist, Internetrecherche; Frau Mering, Hinweis eines ehemaliger Branchenkollegen; Herr Thoma, über Frau Mering; Herr Stein, Hinweis durch dessen Geschäftsführer; Dr. Ade, Presseartikel; Herr Bege mann, Internetrecherche und Hinweis durch Dr. Rist; Herr Bartels, Hinweis aus der Werbebranche; Herr Brunowsky, Internetrecherche und Hinweis durch Dr. Rist; Herr Hove, Hinweis aus dem privaten Umfeld.

Diese Untersuchung wählt im empirischen Teil das Experteninterview, um explorativ die Situation der Personengruppe Best Ager in ihrer Rolle als Gründer zu sichten. Die nachfolgenden Fallstudien sollen die These, dass Erfolg/Misserfolg der Gründer als Berater, Dienstleister, Interim Manager etc. wesentlich vom Mentalitätswechsel und einem daraus folgenden veränderten Rollenverhalten abhängt, unterstützen. Sie sollen aber auch dokumentieren, wie heterogen die Situation der Medienwirtschaft insgesamt ist, auf die diese Gründer treffen. Außerdem wird untersucht, ob die Vorbereitung der Gründer auf deren neue Rolle zureichend ist und ob und wie sich die Gründer auf Basisanforderungen an einen Berufserfolg als Selbst-

ständige (wie zum Beispiel Marktsondierung, Akquisition und Finanzplanung) einstellen.

### **Fallstudie I: Von der Gründung als Berater zum Interim Manager<sup>148</sup>**

Die Fallstudie stellt ein Beispiel für den Arbeitskraftunternehmer als Interim Manager dar, der – wie zu sehen war – zukünftig in den Medien vermehrt auftauchen wird. Herr Reuter (geb. 1942) hat seine Karriere nicht in den Medien begonnen, wurde aber in der Medienpraxis heimisch: Marketing, Werbung, PR. Nach einem kurzen Weg in die Selbstständigkeit als Berater – bedingt durch einen Aufhebungsvertrag – ist er heute Interim Manager und erneut verantwortlich für PR, Marketing und Werbung. Reuter war Zeit seines Berufslebens als Führungskraft (im Automobilhandel bzw. der Autoindustrie) und besonders als Geschäftsführer und Vorstand kontinuierlich für das Unternehmens-Marketing verantwortlich, ebenso für den Vertrieb. Reuter ist gelernter Kaufmann im Automobilhandel. Er war bis zum Jahr 2001 Vorstand und Geschäftsführer mehrerer Handelshäuser einer Mehrmarken-Automobilhandelsgesellschaft – in dieser Doppel-Funktion zuständig für Marketing und Vertrieb der Car-AG mit 1.500 Mitarbeitern. Man trennte sich nach neunjähriger Zusammenarbeit im gegenseitigen Einvernehmen. Eine adäquate neue Festanstellung war auf Grund des Alters von Reuter „eher unwahrscheinlich“ (Selbsteinschätzung). Reuter beschloss, sein Wissen und seine Erfahrung als Berater für Marketing, PR und Werbung in der Automobilbranche zu vermarkten. Er war zwischen Anfang 2002 bis Ende 2004 als Berater am Markt und ist seit 2005 als Interim Manager tätig.

Wie haben Sie Ihre Berufschancen als zukünftig selbstständiger Berater eingeschätzt?

*Das war eine meiner Fehleinschätzungen. Ich habe gedacht, die Automobilindustrie wartet geradezu auf mich. Überall vorsichtig angeklopft in Richtung Beratung hat sich gar nichts getan. Es hat sich daraufhin bei mir eine Einstellung entwickelt, dass irgendetwas fehlt, was Berater haben und was ich nicht habe oder hatte.*

Waren Sie vorbereitet auf die Beratertätigkeit, etwa durch einen Businessplan

---

<sup>148</sup> Wenn nicht anders angegeben, sind die Personen der Interviews anonymisiert. Als Dokumentationsmedium wurden MCs gewählt.

oder durch vorbereitende Fachseminare?

*Nein. Ich hatte -zig Businesspläne [für die Unternehmen, in denen ich angestellt war] geschrieben. Nur nicht für mich [als zukünftigen Berater]. Ich hatte noch nie etwas für mich zu Papier gebracht.*

Während Reuter sehr früh nach der *Rolle* oder der *Mentalität* des Beraters fragt, ohne zunächst beides spezifizieren zu können („...*dass irgendetwas fehlt, was Berater haben, und was ich nicht habe oder hatte*“), glaubt er wie andere Experten, er könne seine bis dato gelebten Funktionsweisen nach dem Wechsel vom Managementboard zum freien Berater oder Dienstleister bruchlos fortsetzen. Dieser Sachverhalt ist Reuter heute bewusst, ein anderer nur zum Teil:

Hatten Sie zu Beginn Ihrer Selbstständigkeit einen Marketingplan und ein Firmenleitbild verfasst?

*Nein. Die Vermarktung Reuters hat überhaupt nicht stattgefunden. Stattdessen hatte ich immer einen Marketingplan für die Firmen, in denen ich angestellt werden wollte. Damit habe ich mich auf die Gespräche für einen neuen Job vorbereitet. Denn für eine Firma wusste ich mich zu verkaufen, zu vermarkten.*

Was war der Grund, warum Sie diese Pläne (Businessplan, Marketingplan, Leitbild) nicht geschrieben haben?

*Ich hatte kopiert, was international renommierte Berater mir beigebracht haben. Ich hatte Roland Berger bei verschiedenen Firmen. Ich hatte alle Vorurteile dieser Welt gegen diese [Berater]-Branche am eigenen Erleben. Es war immer eine Diskrepanz; weil ich das eigentliche Beraten eigentlich kann: Was habe ich für Erfahrungen, und wie ist das gelaufen?*

Herr Reuter hat offensichtlich keine guten Erfahrungen mit „dem Instrument Beratung“ machen können. Aus seiner individuellen Perspektive bewertet er die Beratungsleistung der Unternehmensberatung *Roland Berger* negativ. Reuter spricht aber auch von eigenen „Vor-Urteilen“. Der Beobachter muss hier einen Meinungswechsel diagnostizieren: Auf der einen Seite weiß Reuter, dass er ein guter Berater wäre, weil ihm klar ist, worin der Branchenberatungsbedarf liegt. Andererseits kennt er den „Beratungsinput“ eines Unternehmens wie *Roland Berger* und



bewertet zunächst ohne nachvollziehbare Begründung („ich habe die kopiert“) seine eigene Berater-Qualifikation als unzureichend.

Sie wollten [nach Ihrer Demission als Vorstand] Berater werden. Wie ist Ihr Selbstverständnis, haben Sie eher eine Berater-Mentalität oder eher eine Manager-Mentalität?

*Ich habe überhaupt keine Berater-Qualität. [sic!] Ich bin kein Berater. Ich muss meine Erfolge entwickeln und für mich selbst einstehen.*

Haben Sie das früher gewusst, als Sie als Berater anfangen?

*Nein. Als ich an große Konzerne herantrat, haben mich dortige Entscheider verunsichert. Sie haben sich mit großen Namen umgeben und mich damit verunsichert, ob ich deren Ansprüche erfüllen kann.*

Im Fortgang des Interviews wird die Antwort, warum die Beraterrolle nicht zu Reuter passt und was er damit meint, seine Erfolge selbst entwickeln zu müssen, noch deutlicher. Zunächst wendet sich das Interview der gegenwärtigen Berufspraxis Reuters zu:

Sie sind derzeit Interim Manager. Wollten Sie das werden, oder wollten Sie lieber Berater sein oder erneut Manager?

*Der IM-Job ist mir auf den Leib geschnitten. Früher war das anders. Da wollte ich langfristige Engagements haben, Sicherheitsaspekte etc. Heute, wenn ich nach zwei bis drei Jahren das Problem [eines Unternehmens] gelöst habe, gehe ich. Dauerhaft Management möchte ich nicht machen. Meine Gründe sind: Ich bin finanziell unabhängig. Das macht mich in meinem Tagesgeschäft als Interim Manager sehr wertvoll für das Unternehmen. Als Manager in früheren Zeiten war ich abhängig und deshalb entsprechend weniger wertvoll. Ich habe dann auch Entscheidungen getroffen, wie ich mich persönlich absichern wollte.*

Es zeigt sich erneut (erstens), dass Herr Reuter heute nicht mehr an eine Beraterfunktion denkt. Seine Zieloption steuert weiter auf den Manager auf Zeit zu. Zweitens gibt Reuter einen allgemeinen Hinweis auf die Subjektivität von Managerentscheidungen, die eben gerade nicht ausschließlich auf das Wohlergehen der

Firma ausgerichtet sind; dass die Manager durchaus nach dem eigenen Vorteil fragen, was wenig überraschend ist, aber selten offen zugegeben wird. Drittens verweist die Aussage von Herrn Reuter auch darauf, dass mit der wirtschaftlichen Unabhängigkeit eines Managers, eines Interim Managers oder eines Beraters die Qualität seiner Arbeit ansteigt.

Das heißt, durch Ihre finanzielle Unabhängigkeit ist Ihre Objektivität [und damit die Qualität Ihrer Arbeit] größer geworden?

*So ist es. Mein Mut ist gewachsen. Ich bin schneller geworden. Und ich entscheide risikoreicher. Ich bin offener und lebensfreudiger.*

Am Ende motivierter?

*Ja.*

Hier wird ein Selbstbild gezeichnet, das mit dem eines Beraters kaum noch in Übereinstimmung zu bringen ist. Beschrieben wird auch nicht mehr der Arbeitskraftunternehmer als Interim Manager, sondern vielmehr der Typus eines Unternehmers klassischen Zuschnitts, der nicht einmal Betriebsräte und Gewerkschaften als Mitentscheidungsinstanzen berücksichtigen möchte. Das Ausmaß der *Selbstregulation* eines wie Reuter operierenden Interim Managers hat nur wenig gemein mit einem Selbstständigen, der sich um neue Aufträge sorgen muss. Außerdem zeigt Reuters Antwort, dass sein Gründungsmotiv als selbst gesetztes Ziel bei ihm gegeben ist. Es basiert also nicht auf einem Mangel (etwa finanzielle Sachzwänge), sondern entsteht durch die Einheit von operativen Herausforderungen und Selbstverwirklichungsabsichten. Weiter unten wird zu sehen sein, dass sich die Klammer beider Elemente im Erleben von Anerkennung verifiziert. Es ist erkennbar, dass Reuter mit der Differenz „Manager/Berater“ sehr eindeutig in Bezug auf die Begriffsbestimmung umgeht, dabei aber nicht vergisst, dass er sich vor seiner Anstellung als Interim Manager noch als Berater beworben hatte:

Können Sie etwas über den Unterschied Manager/Berater sagen?

*Der Manager ist Mannschaftsführer. Er gestaltet die Qualität des Spiels. Der Berater philosophiert ... man müsste mal ... man könnte ... ohne Verantwortung. Er ist ein Beobachter, der dann Ideen ableitet.*

Klingt da eine gewisse Geringschätzung gegenüber dem Beraterjob an?

*Ja. Obwohl ich selbst mal einer werden wollte – und zeitweilig auch war.*

Mit dieser deutlichen Positionierung schließt der erste Abschnitt des Interviews. Die Rolle und Funktion als Interim Manager ist bei Reuter während einer Orientierungsphase nach der drohenden Arbeitslosigkeit zu einem Experiment und dann zum persönlichen Eigenprojekt geworden. Auf dieser Grundlage lassen sich auch die nachfolgenden Interviewaussagen als klare Konsequenz begreifen, vorwiegend auch jene, die zum Selbstverständnis eines Beraters gehören, die Reuter *nicht* vorweisen kann. Auf die Beratertätigkeit war er deshalb nicht vorbereitet.

(...) Hatten Sie trotz Ihrer vielen Arbeit Gelegenheit für Weiterbildung?

*Ich habe diese Gelegenheit genutzt; regelmäßig, Seminare, Führungsinstrumente. Die letzten Jahre nicht mehr.*

Reuter hält nicht viel von Sinn setzenden Beobachtern, „die nur Ideen liefern“. Den Sinn setzt Reuter selbst und unterscheidet operativ nicht zwischen Ideenfindung und deren Umsetzung. Er erlebt sich als fast autarkes System. Reuter muss „selbst seine Erfolge entwickeln und für sich selbst einstehen“, und zwar durch das, was Berater nicht tun, weil sie es nicht tun sollten: umsetzen. Mit dieser Haltung stellt Reuter die Antithese zur Funktion des Beraters dar.

Was bedeutet für Sie das Thema Macht?

*Macht erschreckt mich und Macht begeistert mich. Ich ertappe mich dabei, in besonderen Situationen heikel mit Personal und Entscheidungen umzugehen. Ich schwebe auf der Welle der Macht, weil ICH kann entscheiden. Das hinterlässt nicht nur Positives, sondern auch Erschrecken, weil ich auch mal haar-scharf am Machtmissbrauch vorbeischrämme.*

Es liegt nun noch ein weiteres Motiv offen, warum sich Reuter für die Interim-Management-Funktion entschieden hat:

Sind Sie selbst schon einmal das Opfer von Macht geworden?

*5.000 Mal. Ich bin für meine Geradlinigkeit, meine Einstellung zu Job, Mitarbeitern und zu mir selbst an der Macht anderer gescheitert.*

Das heißt, man hat Sie rausgeworfen aus dem Unternehmen?

[Sehr spontan]:

Ja. [Nach längerer Kunstpause die „Korrektur“]:

*Ich bin nie aus einer Firma ausgeschieden, sondern immer geholt worden von anderen, weil ich den Weg, der vorher in der alten Firma beschritten wurde, nicht mitgehen wollte – oder konnte.*

Deutsche Top-Manager scheitern angeblich nicht – auch nicht nach kritischer Selbsteinschätzung. In dieser Hinsicht ähneln sie manchen deutschen Spitzenpolitikern.<sup>149</sup> Die Schattenseite der Karriere wird (offiziell) entweder versteckt, verdrängt oder euphemistisch verharmlost. Auch darüber herrscht bei Inhabern von Spitzenpositionen gegenseitiges Einvernehmen. Dialektische Tugenden, die in den Wirtschaftsetagen ohnehin nie wirklich eine Heimat finden konnten, haben (wenn überhaupt) nur auf der Ebene der Bilanz oder BWA überlebt. Persönliche Misserfolge sind selten, Niederlagen finden offiziell nicht statt.

Hat man Ihnen schon einmal gesagt, dass sie zu alt sind für einen bestimmten Job?

*Mit dem Thema Alter kokettiere ich. Das macht mir Spaß. Die Altersfrage schwingt aber bei anderen immer mit.*

Mit den „anderen“ meint Reuter seine ehemaligen, gegenwärtigen und potenziellen Auftraggeber. Er sagt, das Thema „schwinge bei anderen mit.“

Mit 64 Jahren bleiben viele Zuhause. Warum machen Sie weiter?

*Es bringt mir Spaß. Wir haben vorher über Macht gesprochen. Über Unabhängigkeit. Es macht mir Spaß, mit Menschen unterschiedlicher Prägung erfolgreich zu sein. Deren Mitarbeit stimuliert mich. Das bestimmt ja meine ganze Lebensführung. Das Alter ist für mich völlig irrelevant. Die Aufgabe – dabei zu sein, mitzugestalten – verdrängt alles andere.*

---

<sup>149</sup> SPIEGEL-Interview mit dem SPD-Sozialexperten MdB Rudolf Dreßler. „Wissen Sie, was das Schlimmste ist? Politiker können sich nicht selbst in Frage stellen. Sie müssen alles, was sie machen, als wirklichen Durchbruch verkaufen, als Meisterstück, als irgendwas Großartiges jedenfalls.“ Wie ein innerer Zwang sei das. Er verbiete es einem Politiker, Fehler einzugestehen und noch einmal von vorn zu beginnen. „Das ist wirklich das Schlimmste. Ich darf so was sagen“, sagt Dreßler. „Ich war früher selbst so bescheuert.“ In: DER SPIEGEL, 18. Sept. 2006, Nr. 38, S. 42.

Reuter interessiert sich wenig dafür, wie *ihn der* Markt wahrnimmt. Für ihn ist entscheidend, wie *er* den Markt und besonders den Personalmarkt sieht. Ob er „alt“ ist oder nicht, entscheidet er selbst. Er ist aufgaben- und lösungsorientiert, nicht problemorientiert. Reuter betrachtet eine Gruppe von „Mitarbeitern“ nicht unter dem Machtaspekt, solange er selbst die Richtung vorgibt. Dann macht es ihm Freude, mit anderen zusammen zu arbeiten und erfolgreich zu sein.

Was heißt für Sie Erfolg? Wann ist man erfolgreich? Hat Erfolg etwas mit Geld zu tun?

*Schwer zu beantworten. Erfolg heißt Anerkennung durch Familie, Mitarbeiter, Freunde – Wertschätzung. Geld ist eine angenehme Begleiterscheinung.*

Hat Erfolg etwas damit zu tun, dauerhaft Ziele zu erreichen?

*Ja. Am angenehmsten sind die selbst gesetzten Ziele (...). Eingelöste Ziele dieser Art lösen in mir eine Euphorie aus.*

Ist die so genannte Persönlichkeit für Manager, Berater, Interim Manager wichtig?

*Sie ist Bestandteil der Aufgabe. Mitarbeiter richten sich nach der Persönlichkeit des Vorgesetzten aus.*

Auch in dieser Phase des Interviews hat Herr Reuter nicht mehr den Beraterberuf als Option für sich selbst im Auge. Er ist mental dort angekommen, wo er als ehemaliger Vorstand und Geschäftsführer mehrerer großer Unternehmen aufgehört hat: in der Rolle des Entscheiders. Seine Erfolgskriterien verdichten sich zu nur einem Aspekt: Anerkennung. Und wie allen, denen es leicht fällt, Geld zu verdienen, ist Geld nur eine „angenehme Begleiterscheinung“. Die Angst vor Arbeitslosigkeit ist demnach eher ein Image-Problem („Anerkennung“) als eine wirtschaftliche Bedrohung. Vor diesem Hintergrund ist auch die nächste Antwort plausibel:

Was war der bisher größte berufliche Erfolg?

*Der Anruf eines großen deutschen Vorstandes einer noch viel größeren deutschen AG, der mir eine Aufgabe übertragen will, die es vergleichbar in Deutschland nicht gegeben hat. Der Anruf, die Wertschätzung, sich für mich [Reuter betont „für mich“] zu entscheiden.*

Selbst Spitzenberater wissen, dass sie immer nur als „einer unter vielen“ unterwegs sind und ihre Arbeit als Machtlose, „von Undankbarkeit und Ignoranz geplagte Ideenlieferanten“ (ein langjähriger Unternehmens-Berater aus Saarbrücken) am Tage der Zielerreichung oder schon vorher meistens in Form eines Abschlussberichtes ohne jeglichen Glanz zu Ende bringen. Der Kunde ist dankbar, wenn die Ergebnisse stimmen, aber es gilt auch immer noch die Regel, dass der beste Arzt der ist, den man nicht braucht. Dessen Einfluss reicht von der Diagnose über die Therapie und vielleicht noch bis zum Beginn der Rehabilitation. Davor und danach ist sein Wissen nicht erwünscht.

Reuter ist als Persönlichkeit mental so ausgerichtet, dass er lieber mit der zeitlich befristeten und funktional reduzierten Macht die Position des Interim Managers bekleidet, als bloß mit dem Berater-Kommunikationsmedium *Einfluss* in der Berufswelt zu operieren. Er gehört damit zur *Motivgruppe 2*:

*Selbstständigkeit als Eigenprojekt: Die Selbstständigkeit wird potenzialorientiert als die persönliche Chance wahrgenommen und mit persönlichem Autonomiegewinn verbunden. Aus einer Notsituation (Arbeitslosigkeit beziehungsweise drohende Arbeitslosigkeit) heraus entstanden, wird vorsichtig experimentierend vorgegangen und die Erwerbsform als Eigenprojekt und damit als Herausforderung zwischen Wagnis und Experiment gesehen.*

Herrn Reuter wurde dieses Experiment aufgezwungen. Hätte er es nicht angenommen, wäre mit ihm ein extensiver Erfahrungswert in die (de facto) Frühverrentung gegangen. Von der Option Berater hat sich Reuter früh abgewandt; als seine Existenz neu begründender Interim Manager ist er erfolgreich. Die Frage, ob Reuter in der Kategorie *Selbstständig* zu verorten ist, kann positiv beantwortet werden, weil er mehr als je zuvor in seinem Berufsleben selbstorganisierend und selbstwirksam mit den Zielen Anerkennung (das Motiv) und Unternehmenserfolg (die Motivation) arbeitet und unter *befristeten* Verträgen (übrigens auch altersbedingt) freiwillig erwerbstätig ist – und damit autonom.

Ex-Manager als Gründer sind, um erfolgreich zu sein, „anpassungsfähig und mit Durchhaltevermögen [ausgestattet]. Meiner Meinung nach sind ehemalige Manager als Unternehmer dann am glücklichsten, wenn sie ihre Definitionen von Erfolg der neuen Aufgabe anpassen können – und zwar nicht dadurch, dass sie sich

mit kleineren Brötchen zufrieden geben, [sondern ihren Horizont neu abstecken.]<sup>150</sup>

Herr Reuter hat seinen Horizont zweifach neu abgesteckt, indem er mit dem Ziel, Berater zu werden, experimentiert hat (experimentieren musste), um es dann aufzugeben. Die Chance zum Interim Manager wurde ihm offeriert, und er hat sie ergriffen. Reuter ist ein positives Beispiel dafür, welche Energie ein im Jahr 1942 Geborener entwickeln kann. Der *persönliche Autonomiegewinn* (nach Maslows Pyramide die Ebene der Selbstverwirklichung) ist ein so hohes intrinsisches Motiv, dass mögliche Kontraindikationen sekundär werden.

## **Fallstudie II: Vom Managing Director über den Berater bzw.**

### **Interim Manager zum Branchenwechsel**

Die zweite Fallstudie zeigt einen Best Ager der Medien, dessen vielfältige Erfahrungen als Gründer nach seiner Karriere als Geschäftsführer im Marketing sehr unterschiedliche Stationen abbildet. Am Ende steht der Ausstieg aus der Medienbranche. Peters (geb. 1952) ist gelernter Industriekaufmann. Da die „Akademisierung der Medien“ in Deutschland erst ab Mitte der 1980er Jahre deutlich zunahm (vermehrt durch den Zustrom von Fachhochschulabsolventen auf den Arbeitsmarkt, die es zuvor nicht gab, weil die damals noch jungen Fachhochschulen nur wenige Absolventen hervorbrachten), war es bis dahin auch nichtakademischen Werbe- bzw. Marketingexperten möglich, in Führungsetagen aufzusteigen. Demzufolge konnte Herr Peters seit Ende der 80er Jahre auch ohne akademischen Abschluss in verschiedenen Agenturen als Geschäftsführer tätig sein. Die Niederlegung der letzten Geschäftsführungsposition in der Medienbranche erfolgte „im gegenseitigen Einvernehmen“ (Selbstauskunft) im Frühjahr 1998. Er war damals 48 Jahre alt, ca. 12 Jahre als Management Supervisor und Geschäftsführer tätig. Herr Peters begann seine Selbstständigkeit als Berater bzw. Interim Manager der Werbe- bzw. Marketingbranche Mitte 1998. Seinerzeit konnte er auf über 20 Medienberufsjahre zurückblicken, davon drei Jahre auf Industrieseite, 19 Jahre auf Agenturseite. Peters ist ein Experte, der die Branche von beiden Seiten „in- und auswendig kennt“ (Selbstauskunft). Herr Peters ist Ende 2005 aus der Medienbranche ausgestiegen. Die Gründe nennt er erst (zögerlich) am Ende des Interviews.

---

<sup>150</sup> Vgl.: Schroder: Unternehmer werden, S. 18 f.

Wann hatten Sie die Idee, aus der Leitung der Agentur auszusteigen?

*Aus der Werbung 'raus kann ich gar nicht genau definieren, weil ich als Manager auf Zeit seit dem 1. Juli 1998 sowohl auf Agenturseite gearbeitet habe – in meiner Selbstständigkeit, die ja dann begann – als auch auf Industrieseite. Ich habe mich immer mit dem Thema Marketing und Medien auseinandergesetzt, weitestgehend bis 2005.*

Was machen Sie heute?

*Ich arbeite nach wie vor als Manager auf Zeit mit dem Schwerpunkt Marketing und Kommunikation.*

Diese Aussage erweist sich im Verlauf des Interviews als unzutreffend. Wohl übernimmt er in seiner neuen Funktion Medienaufgaben wie Werbung und Marketing. Manager auf Zeit innerhalb der Medien ist er definitiv nicht mehr.

*Der Schwerpunkt hat sich ein bisschen ausgedehnt in den letzten Jahren, weil ich halt in meiner Agenturpraxis als Geschäftsführer gearbeitet und damit umfassende Kenntnisse des Wirtschaftslebens erworben habe - in Marketing und Werbung. Und mit dem breiten Spektrum bin ich insgesamt seit Ende 2005 tätig. Die Tätigkeit heißt: Ich bin Geschäftsführer eines Unternehmens in freiberuflicher Tätigkeit auf selbstständiger Basis und baue dieses Unternehmen auf.*

Können Sie das bitte genauer beschreiben?

*Mein Schwerpunkt dort ist – es ist ein Zeitarbeitsunternehmen, das Unternehmen zu managen. Heißt: Meine Partnerin dort hat den Kundenkontakt (...) und ich halte ihr mit allem, was Organisation, Marketing, Finanzen und also Geschäftsführung ist, den Rücken frei.*

Wie, genau, habe ich Ihr neues Unternehmen zu verstehen?

*Es ist ein ganz klassisches Zeitarbeitsunternehmen.*

... mit dem Schwerpunkt Medien?

*... nein, es ist gewerblichen Arbeitnehmern überlassen, Schwerpunkt Logistik und Produktion. Wir überlassen Arbeitnehmer der Entgeltstufe eins und zwei [Niedriglohnsektor]. Mehr als 2/3 unseres Umsatzes machen wir im Hafen.*



Es hat demnach nicht nur ein Abschied aus den Medien stattgefunden, sondern ein Branchenwechsel. Der wird von Peters deshalb nicht deklariert, weil er als „freiberuflicher Geschäftsführer“ (siehe unten) für die Vermarktung der neuen Firma verantwortlich ist. Damit nutzt er seine langjährigen Erfahrungen, die er in der Medienbranche sammeln konnte.

Hatten Sie, als Sie sich 1998 zunächst entschieden, freier Berater zu werden, einen Businessplan?

*Ich hatte eine Idee, ein Konzept. Ich hatte aber im klassischen Sinne keinen Businessplan geschrieben.*

Als Medienexperte ist Peters klar, dass sein Marktangebot eine 'Unique-Selling-Proposition' (USP) benötigt:

Konnten Sie damals den USP Ihres Beratungsangebotes formulieren?

*Ja, im Prinzip ja. Das Thema 'Partner für Marken und Menschen' hat sich aber erst seit 2004 entwickelt. Aber im Prinzip ist es das natürlich. Ich habe das damals so nicht genannt.*

*Meine Vision war ursprünglich ein Sparringspartner [zu sein]. Das war meine allererste Idee im Frühjahr 1998. Diese Idee hatte ich dann gekleidet in den Begriff Interim Manager, als das noch weitgehend nicht verbreitet war in Deutschland. Das ist es nach wie vor eigentlich nicht wirklich, der Begriff ist zwar verbreitet, aber die Nutzung lässt doch im Vergleich zu anderen Märkten Europas sehr zu wünschen übrig.*

Hier wird erstmalig die Indifferenz der Zielsetzung und Planung der Selbstständigkeit von Herrn Peters sichtbar: Abgesehen davon, dass in *Partner für Marken und Menschen* mehr das zu erkennen ist, was in der Medienbranche als *Positionierung* bezeichnet wird (wie verhält sich das Produkt-Angebot – hier als Beratungsprodukt – im Wettbewerb zu anderen Beratungsprodukten), hat Peters keinen USP formuliert. Das ist deshalb besonders auffällig, weil Medienexperten einen Großteil ihrer operativen Praxis damit zubringen, USP's zu entwickeln oder zumindest zu berücksichtigen. Zusätzlich vermischen sich bei Peters die gewünschten Funktionen, denn ein „Sparringspartner“ (der durchaus ein Berater sein kann) ist

kein Interim Manager.

*Mit dem Begriff Sparringspartner habe ich damals das angepriesen, was mir immer in meiner Agenturtätigkeit zugeschrieben wurde. Meine Kunden, damals [ich] als [Kunden-] Berater, sagten insbesondere nach Vier-Augen-Gesprächen: 'Mensch, das hat mich echt weiter gebracht, dass ich mit Ihnen geredet habe.' Das ist ganz schlicht gesagt mein USP, meine Erfahrung aus den Jahrzehnten in der Werbung und Beratung, Marketingberatung auf eigene Rechnung zu vermarkten.*

Herr Peters hatte Schwierigkeiten mit dem Rollenwechsel vom Manager zu etwas anderem. Seine über zwei Jahrzehnte positiv erlebten Erfahrungen, die Selbst-Wirksamkeit durch das persönliche Gespräch, konnte er in die Beraterrolle oder in die Rolle des Interim Managers nicht mitnehmen.

Weiter unten wird zu sehen sein, dass Peters sein ausschließlich persönlichkeitsgetriebenes Produktangebot im Markt nicht platzieren konnte. Für ihn schien klar zu sein, dass er als Sparringspartner und Berater so gefragt sein würde wie als ehemaliger Geschäftsführer. Dass ihm nicht bewusst war, ihm würde mit dem Verlust der Geschäftsführerposition eines der größten Medienunternehmens Deutschlands auch das Etikett *Kompetenz* verloren gehen können, hat seine Ausgangsposition im Sinne dessen, wie er diese Einbuße hätte kompensieren müssen, gleich zu Beginn zusätzlich zur unklaren Selbst-Positionierung geschwächt. Dies zeigt auch folgende Aussage, die Peters im Vorgespräch des Interviews machte:

*Ich habe mich sehr auf mein Netzwerk verlassen. Ich kenne und kannte alle, die für meinen Erfolg wichtig waren. Ich dachte, das genügt.*

Auch diese Einschätzung erweist sich als unzutreffend. Die ehemaligen Führungskollegen reichen als Network-Struktur nicht aus. Peters hat diesen Einfluss als zu hoch eingeschätzt, was weiter unten deutlich wird.

Wussten Sie damals, welche Betriebskosten auf Sie als Selbstständiger zukommen würden?

*Ja, selbstverständlich, ich habe das als ordentlicher Kaufmann durchge-*

*rechnet. Die wesentlichen Faktoren waren der Luxus eines Büros.*

Hier wird ein verbreitetes Angstmoment aufgenommen. Das eigene Büro ist für einen Selbstständigen alles andere als *Luxus* (vgl. Fallstudie X, Herr Hove). Aus Sorge um zu hohe Betriebskosten versuchen viele Gründer, möglichst kostenneutral zunächst vom Home-Office aus zu agieren. „Die Image-Wirkung eines Home-Office auf potenzielle Auftraggeber besonders der imagegerigen hedonistischen Medienbranche ist so negativ einzuschätzen wie die berufliche Nutzung eines Kleinwagens.“<sup>151</sup>

Hatten Sie damals für sich als selbstständiger Interim Manager/Berater einen Akquisitionsplan entwickelt? Oder war es mehr ein 'mal gucken, was kommt?'.

*Mit Sicherheit nicht ‚mal gucken‘. Sondern schon ein Plan insofern, weil für mich feststand, wer meine Zielgruppen sind – und ganz wichtig in diesem Geschäft des Interimsmanagements – wer meine Multiplikatoren sind. Denn dieses Geschäft läuft weitgehend über das, was man heute so schön Networking nennt (...). Und da war schon klar, woher ich meine Aufträge bekommen würde, nämlich überwiegend aus dem Bereich der ehemaligen Agentur-Kollegen und -kunden. Und die waren mein Akquisitionspotenzial. Und die habe ich von Anfang an sauber bearbeitet.*

Auf welche Weise die Zielgruppenbearbeitung stattfand, war im Interview nicht zu ermitteln; weder die Frequenz noch die Systematik.

Hat es sich bestätigt, dass die Aufträge aus den damals vorhandenen Netzwerkstrukturen kommen würden?

*Ja, zu 100 Prozent.*

Herr Peters arbeitet nicht mehr als Medienexperte, weil besonders in 2005 das Auftragsvolumen zu gering war, wie Herr Peters später angibt. Welche Relevanz

---

<sup>151</sup> Gespräch d. Verf. der Hamburger Karriere- und Managementberaterin Burandt, Marie-Dorothee: „Ich fahre mit dem Taxi zum Kunden. Wenn ich dort wieder weggehe, stehen die oben am Fenster und wollen sehen, was für ein Auto ich fahre. Daran messen sie, ob ich wirklich gut und erfolgreich bin. Ich fahre einen uralten Golf, weil mir Autos egal sind. Das verstehen die nie und sägen mich ab.“

hat dann die Antwort oben? Die Nachfrage des Verfassers am Ende des Gespräches führt dann zur Begründung des Widerspruchs, und damit zur Klärung. Aus Gründen der Gesprachsfuhrungsdramaturgie und der offensichtlich aufkommenden negativen Befindlichkeit des Experten wechselt der Verfasser während des Interviews zunächst das Thema.

Machen Sie Weiterbildung?

*Training on the job. Zwischendurch mal ein bisschen Weiterbildung in den ersten drei Jahren. Bis 2001. Heute Fachbücher und -zeitschriften. Heute, nach der Verlagerung meines Schwerpunktes nicht mehr. Ich verabschiedete mich aus den Medien.*

Tatsächlich ist dieser Abschied längst vollzogen, nämlich mit dem Ausbleiben der Beratungs- bzw. Interimsmanagementauftrage schon vor 2005. Logisch ist damit auch der Weiterbildungsbedarf zu Medienthemen als Berater oder Interim Managern nicht mehr gegeben.

Ist Ihnen in der Werberzeit gekündigt worden?

*Wir waren uns einig – und das ist die Kompromissformel – dass es miteinander keine Zukunft hat, weil Ende 1997 die Rahmenbedingungen durch die neuen Gesellschafterveranderungen ein Miteinander bei den neuen Machtverhältnissen unmöglich machten. Ich als sehr geradliniger, offener Mensch musste mich auseinandersetzen mit Leuten, die das 100-prozentige Gegenteil sind. Und da war klar, dass das nicht lange gehen würde. Ich habe das ausgereizt und den Zustand herbeigeführt, nicht mehr gewollt zu sein.*

Waren Sie damals finanziell abgesichert für die nächsten Monate, Jahre?

*Ja, durch die Abfindungszahlung, den so genannten 'Golden handshake'. Das war mein Startkapital.*

Eine vom Arbeitnehmer selbst inszenierte Kündigung sichert zwar die Abfindung und nicht selten auch deren Höhe, hinterlässt jedoch auch bei Peters einen Nachgeschmack. So oder so ist die Erfahrung, nicht mehr gewollt zu sein, nicht nur ein Misserfolg. Sie führt den Malus einer Niederlage mit sich und hinterlässt damit Traumatisierungseffekte – möglicherweise ein Erschwernisgrund für den Start in

eine neue berufliche Zukunft. Erst im Nachgespräch berichtet Herr Peters, bereits mehrfach gekündigt worden zu sein. Den Begriff „Kündigung“ vermeidet er möglichst (siehe oben). Den Gedanken, dass bei seiner Kündigung sein Alter eine Rolle spielte, weist Peters (im Vorgespräch) zurück: *„Ich bin nicht zu alt für die Medien. Die sind ja blöd.“*

Können Sie den Unterschied Berater/Manager definieren?

*Ja. Ich habe mich nur als Verlegenheitslösung in den ersten zwei Jahren als Berater bezeichnet. Weil mir klar war, dass der Begriff Manager auf Zeit noch nicht durchgetragen war, ich aber Zugang zum Markt haben wollte. Insofern habe ich mich als ‚Berater für Marketing, Medien und Kommunikation‘ bezeichnet. Damit ich eine Hausnummer geben kann. Ich habe mich damit immer unwohl gefühlt. Und das hat sich im Laufe der Jahre weiter gesteigert. Klar geworden ist mir, dass in der Vorbereitung und Durchführung von Vorträgen zum Thema Interim Management, wo sehr deutlich eine Abgrenzung erforderlich ist, die Berater 90 bis 95 Prozent Anregungen geben, und der Rest ist Umsetzung, und beim Interim Manager ist es genau umgekehrt. Der Berater hat nie konkrete Verantwortung. Und er gefällt sich auch weitgehend in der Rolle, die nicht haben zu müssen. Schwarz-weiß gemalt ist der IM operativ tätig, der Berater eben nicht.*

Peters wollte seinen Managerstatus zurückgewinnen und wählte den Beraterberuf als vermeintliches Sprungbrett für die Rückkehr in seine alte Rolle. Die Annäherung an diesen Status sollte über die Rolle und Funktion als Interim Manager leichter gelingen.

(...) Welche Beratungsinstrumente der Medienwelt muss der Berater beherrschen?

*Wissen, über welche Themen der Markt redet. Den Markt des Kunden kennen.*

Ist es immer derselbe Herr Peters, egal ob er Berater, Interim Manager, Geschäftsführer oder Dienstleister ist?

*Es ist allenfalls ein Aufsetzen anderer Hüte, aber der Kern ist immer derselbe. Ich bin so gestrickt, dass ich mich immer um das Ganze kümmere. Das*

*ist nicht immer der bequeme Weg.*

Auch „das Ganze“ wird in der Regel nicht Beratern übertragen (obwohl diese das immer anstreben, denn so genannte Insellösungen sind in der Beraterbranche aus erklärbaren und praktischen sowie theoretisch-systemischen Überlegungen verpönt), sondern Managern oder Interim Managern.

Was bedeutet für Sie Macht?

*Für mich persönlich negativ. Jeder ist ein Machtmensch. Ich für mich auch.*

Sind Sie das Opfer von Macht geworden?

*Ich wollte mich nicht der aufgezwungenen Macht unterwerfen, was für mich negative wirtschaftliche Konsequenzen hatte. Durch Macht wird von der anderen Seite Energievernichtung betrieben.*

Welche Rolle spielt in der Medienbranche die Persönlichkeit?

*Entscheidend. Persönlichkeit kann man kaum verändern. Grenzen und Möglichkeiten erkennen, das ist der entscheidende Punkt.*

Die Bedeutung dessen, wie eine Persönlichkeit wirken kann (Selbst-Wirksamkeit) und warum sie im Beratungsbereich eine entscheidende Funktion hat, wird in dieser Arbeit ebenso dargelegt wie der These nachgegangen, dass ein Zuviel an Selbst-Wirksamkeit für einen Dienstleister besonders in den Medien schädlich ist.

Sie haben die Berater- und Interim Manager-Position aufgegeben. Warum?

*Es gibt nur wenige, denen gegenüber ich das zugeben würde (...). Interimmanagement und Beratung im Mittelstand für Medien und Marketing ist massiv mit Nachteilen belegt.*

Welche Nachteile sind das?

*Marketing wird reduziert. Budgets hängen an Personen. Ich als Existenzgründer bin von vorn herein in einer zu schwachen Position gewesen. Beratungseingpässe werden in den Firmen als allerletztes behoben. Das ist für mich ein massives existenzielles, über geraume Zeit existierendes Problem gewesen. Insbesondere in 2005. Ich habe dann, statt der Maus, die nach dem Käse sucht, gesagt, es muss ja nicht Käse sein, sondern kann auch Schinken.*

*Dem habe ich mich faktisch sehr schnell genähert. Und dazu gehört, dass ich an dem Unternehmen, in dem ich jetzt als Geschäftsführer bin, beteiligt bin.*

Herr Peters nennt nun die Begründung, warum er nicht mehr in den Medien arbeitet. Er sucht sich eine neue Branche, weil er „in der Alten nicht mehr gewollt ist.“ Und er deklariert einen neuen Erfolg: „(...) dass ich an dem Unternehmen, in dem ich jetzt als Geschäftsführer bin, beteiligt bin.“

Was war Ihr größter Erfolg?

*Die Arbeit für [Peters nennt eine der in Deutschland führenden Medienunternehmen].*

Was war Ihre größte berufliche Niederlage?

*Die Kündigung durch für [Peters nennt dasselbe Medienunternehmen].*

Was bedeutet für Sie Erfolg?

*Die Anerkennung durch andere. Wenn die sagen, 'der hat mir echt geholfen'. Absolut. Das zahlt sich aus. Und der wirtschaftliche Erfolg.*

Wie Reuter braucht auch Peters die Anerkennung durch andere. Sie ist die Motivation (nicht: das Motiv!), das ihm jedoch in der neuen Selbstständigkeit versagt blieb, wenn auch aus anderen Gründen als während der letzten Jahre als Manager in der Medienbranche. Bemerkenswert an der Karriere von Herrn Peters ist die Indifferenz der Selbstpositionierung. Herr Peters gehört nach all dem in die *Motivgruppe 5*:

*Motivgruppe 5. Selbstständigkeit als Demotivstruktur der Indifferenz: Manche so genannte Selbstständige haben kein Motiv für ihre Selbstständigkeit; jedenfalls kein rational nachvollziehbares. Deren Suche nach dem beruflichen Glück ähnelt mehr einem Roulettespiel als der notwendig strategischen Planung eines Gründers. Sie wissen nicht, was sie tun sollen, nach dem Outsourcing, nach dem Erreichen der intern gesetzten Altersgrenze ihres Unternehmens. Nach der Einsicht ‚Sie wissen es nicht, aber sie tun es‘ muss davon ausgegangen werden, dass manche Gründer kein klares Motiv für ihre Selbstständigkeit haben; jedenfalls kein rational nachvollziehbares. Und*

*sie stoßen auch nicht an Altergrenzen, die durch den Staat verordnet werden. Sie sind indifferent, weil sie sich letztlich nicht damit arrangieren können, ihre alte Funktion für immer verloren zu haben. Und sie verhalten sich so, als wären sie absolut klar in ihren Zielen. Die Personen dieser Motivgruppe fühlen sich stigmatisiert (Misserfolgsempfindung, oder noch schlimmer: das Erleben einer dauerhaften Niederlage bis hin zur Einschätzung eines verfehlten Lebens. Sie erleben sich selbst als chancenloses Opfer eines übermächtigen Machtspiels im Wirtschaftssystem. Im Kern sind sie resignierte Aussteiger, geben sich aber nach außen als Existenzgründer, um ihr Scheitern nicht eingestehen zu müssen, auch nicht sich selbst gegenüber.*

Herr Peters sah anfangs die Berater-Selbstständigkeit bestenfalls als „geringeres Übel“. Peters erlebte sich selbst als chancenloses Opfer. Deshalb konnte er die beiden Optionen Interim Manager bzw. Berater nicht nutzen. Außerdem war ihm die Rolle des ‚Beraters ohne Macht‘ nicht attraktiv genug, so dass er schließlich den Ausstieg aus der Medienbranche wählte.

### **Fallstudie III: Vom Chefredakteur über den Berater zum Medienunternehmer**

Die Fallstudie 3 zeigt einen Best Ager der Medien, dessen Berufsweg außergewöhnlich ist. Sowohl als abhängig beschäftigter und zwischenzeitlich mehrfach selbstständiger Berater sowie Dienstleister – schließlich als Unternehmensgründer – gibt Rist ein uneinheitliches Bild ab. Rist hat sein Studium der Germanistik mit der Promotion zum Dr. phil. abgeschlossen und anschließend die Zusatzausbildung einer renommierten deutschen Journalistenschule erhalten. Nach mehreren Stationen als Redakteur großer deutscher Presse-Objekte wurde er Chefredakteur einer weltweit erscheinenden Monatszeitschrift. Ab 1999 *wuchs der ökonomische Druck aus USA auf mich als deutschen Chefredakteur des Blattes so stark, dass ich die Ausrichtung der amerikanischen Mutter nicht mehr mittragen konnte* (Zitat Rist). Es folgte Rists Ausstieg „in gegenseitigem Einvernehmen“ mit einem anschließenden einjährigem Sabbatical. Danach nahm Herr Rist freie Lehr- und Beratungsaufträge an, um Ende 2000 dem Ruf einer Unternehmensberatung zu folgen. Das Beratungsunternehmen akquirierte Rist als zukünftigen Mitinhaber. Nach ca. sechs Monaten musste er seine Position aufgeben (erneut „im gegenseitigen Einvernehmen“). Rist gründete eine PR-Agentur, schrieb Bücher und arbeitete außerdem



als Dienstleister, indem er mehrere Verlage bei der Entwicklung neuer Objekte unterstützte. Rist leitete 2006 für ca. sechs Monate dieselbe Journalistenschule, in der er seine Zusatzausbildung erhalten hat – eine Position, die er ebenfalls wieder aufgeben musste. Dr. Rist ist aktuell Inhaber einer PR-Agentur und strebt eine Medienprofessur an. Die letzten drei Führungspositionen zwischen 1999 bis 2006 als Angestellter (Chefredakteur/Unternehmensberater/Fachschulleiter) konnte Rist nicht dauerhaft besetzen. Seine Rolle als Unternehmer hat er trotz Nachfrage im Interview wenig thematisiert. Rists PR-Firma wird von einem Geschäftsführer geleitet. Eine klare Antwort erhält der Verfasser auch im Nachgespräch (ohne Tonbandmitschnitt) nicht. Auf der Website seiner Firma wird der Inhaber Dr. Rist nicht erwähnt.

Während des Sabbathicals kam Rist zu der...

*... Feststellung, dass ich aus dem operativen Blattmachen rausgewachsen war. Da ich schon immer in großem Maße Lehrtätigkeiten hatte, bot sich an, in die Beratung zu gehen.*

Dass diese drei Funktionen (Redakteur/Dozent/Berater) sehr verschiedene Methoden und auch Talente erfordern, hat für Rist keine Relevanz.

Haben Sie [bevor Sie als angestellter Berater arbeiten konnten] überlegt, ob Sie sich als Berater selbstständig machen sollten?

*Ja, aber da kam das Angebot der Unternehmensberatung dazwischen. Die haben mich intensiv ins Boot geholt. Ich habe gar nicht gefragt, sondern die fragten mich, und das fand ich erstmal einen Versuch wert, auch was zu lernen. Und ich habe aber festgestellt, dass die Kultur dort nicht die Linie war, die meinem Verhalten entspricht.*

Rist gab sein Ziel als *freier Berater* auf, um als Angestellter mit der Option Mitinhaber/Partner unternehmerisch tätig zu werden. Die Vertragsauflösung kam schon nach ca. sechs Monaten, weil die Unternehmenskultur von Rist nicht akzeptiert wurde und umgekehrt. Eine Nachfrage des Verfassers nach Rists Qualifikation und die Einschätzung seiner Beratungsleistung durch die Geschäftsleitung wird von Rist durch die Bemerkung „(...) dass die Kultur dort nicht die Linie war, die mei-

nem Verhalten entspricht“ formuliert. Der eigentliche Hintergrund der Kündigung wird deutlich durch folgende Frage:

Sie bekamen dann [in der Unternehmensberatungsfirma] quasi einen Unternehmerstatus, bzw. Sie hätten den bekommen. Wussten Sie damals, was ein Businessplan ist, was ein Unternehmensleitbild ist?

*Ja, das wusste ich schon, damit hatte ich mich beschäftigt, aber mir fehlten die I-Tüpfelchen für Beratung und die ganzen handwerklichen Begriffe und die Erfahrung als Berater.*

Rist kannte seine Defizite. Das Unternehmen erwartete jedoch von seinem zukünftigen Mitinhaber eine deutlich höhere Performance, was auch die nächsten Antworten Rists zeigen.

Hätten Sie als Berater Businesspläne [für Ihre Auftraggeber] schreiben können?

*Ich glaube, ich hätte schon noch die Hilfe von erfahrenen Leuten in Anspruch nehmen müssen, das muss ich ganz klar sagen, nein, da hätte ich noch zu lernen gehabt.*

Rists Beratertätigkeit spart den betriebswirtschaftlichen Aspekt aus. Das blieb auch nach dem Ausscheiden Rists aus der Beratungsfirma ein bestimmender Sachverhalt. Er verlässt sich auf seine Kompetenz als Human-Resources-Berater mit der Fachkompetenz Medien. Die Nachfrage des Medienmarktes nach diesem speziellen Beratungsangebot ist für ihn ausreichend:

Der Baustein, den Sie als selbstständiger Berater [nach der Tätigkeit im Beratungsunternehmen] brauchten, wäre ein Marketingplan für Sie selbst gewesen. Hatten Sie den?

*Das Merkwürdige war, das es immer wieder Anfragen gab. Bei mir lief der Markt von ganz alleine. Und dementsprechend habe ich niemals eine Akquisitionsstrategie entwickelt.*

Wer erst einmal beauftragt ist, stellt schnell und meistens voreilig seine Ak-

quisitionsbemühungen ein. Es ist ein großes Managementproblem besonders für im Neugeschäft unerfahrene Gründer, ihre Akquisitionsfrequenz auch dann aufrecht zu erhalten, wenn die Auftragslage ausreichend scheint, weil sie bereits während der Abwicklung eines vorhandenen Beratungs- oder Dienstleistungsauftrages an das Folgegeschäft denken müssen. Meistens fehlt es an der notwendigen Kapazität für Akquisition, die nach aller Regel mindestens 30 Prozent der Arbeitszeit in Anspruch nehmen sollte (manche Experten sprechen von bis zu 50 Prozent). Dieses Problem hatte Dr. Rist nicht.

Was sagt Ihnen der Begriff *Mentalitätswechsel*. Haben Sie in Ihrer Karriere gelegentlich einen Mentalitätswechsel empfunden?

*Ich habe mich als Chefredakteur und ‚Blattmacher‘ [Branchenbegriff] schon immer als Coach verstanden, also nicht so sehr als das übliche Branchenbild als wilden Macher und Löwenbändiger. Schon eher als Berater der Redaktion, der auch motiviert und begeistert. Deswegen war die Veränderung nicht ganz so arg. Was ich bemerkt habe, war, dass ein Teil mir nie abgegangen ist. Ich habe als Chefredakteur immer auch selbst viel geschrieben. Einfach um die Qualität des Blattes weiter zu treiben. Und das habe ich als Berater dann sehr viel weniger tun können. Das habe ich dann dadurch kompensiert, dass ich jedes Jahr ein Buch gemacht habe. Meine schreiberische Lust ist nach wie vor da.*

Rist ist nach wie vor ein begeisterter Journalist, der gern schreibt. Unklar blieb (auch im Nachgespräch des Interviews), ob Rist auf eine neue Führungsposition wartete oder nach mehrfachem Scheitern als Führungskraft kein Interesse mehr an abhängig beschäftigten Chefpositionen hatte. Rist erlebt seine Karriere als Erfolgsgeschichte. Er selbst definiert Erfolg jedoch nicht als wirtschaftliche Größe:

Was bedeutet für Sie Erfolg?

*Erfolg ist Freude. Wirtschaftlichkeit hat mit Erfolg nicht primär zu tun.*

Rist besetzt eine Position, die ein völlig anderes Erfolgskriterium anlegt als Reuter oder Peters dies tun. Der Fremdheit gegenüber Businessplänen und Wirtschaftlichkeitsberechnungen steht bei Rist ein hohes Maß an Unabhängigkeit ge-

genüber. Er sucht nicht primär Anerkennung durch andere. Infolge dessen interpretiert er einen Misserfolg auch nicht als eigene Fehlleistung, sondern attribuiert external. Dagegen ist Rist von keiner Opfermentalität durchdrungen. Seine Haltung zur Machtfrage erscheint zunächst negativ; später erweist sie sich als ambivalent:

Wodurch ist der Machtbegriff für Sie semantisch besetzt?

*Für mich negativ. Also Macht als alleiniger Begriff negativ.*

Sind sie schon einmal das Opfer von Macht geworden?

*Das ist, glaube ich ... nein.*

Zum Beispiel, wenn ein Unternehmen Ihnen kündigt?

*Das ist sicherlich eine Macht, aber das kann auch gegenseitig sein. Ja, das habe ich schon erlebt, aber ich habe mich damals schon sehr vehement zu Wehr gesetzt. Ich habe dann so einen Krawall gemacht.*

Wie Reuter fällt es Rist schwer zu artikulieren, dass ihm gekündigt wurde. Weil sich Rist nicht als Opfer fühlt oder dieses Gefühl nicht zulässt, stellt er den Misserfolg in einen anderen Kontext: ‚Krawall‘ als Narkotikum zur Verhinderung des Gefühls einer Niederlage? (vgl. auch Fallstudie X, Herr Hove). Mit der nächsten Frage scheint ein neues Thema zu beginnen; sie führt aber zur Machtfrage zurück:

Würden Sie dieses „Sich-zur-Wehr-setzen“ als Methodenkompetenz im Umgang mit anderen zuordnen, oder ist das etwas anderes? Anders gefragt: Glauben Sie, dass man als Berater oder Chefredakteur mit standardisierten Methoden arbeiten muss?

*Man kann es, man muss es nicht unbedingt. Ich denke, dass viel Intuition bei mir gerade das Problem ist. Mein Machtverhalten wird dadurch bestimmt, dass ich ein auf kritischem Rationalismus aufbauendes Elternhaus hatte, das mir beigebracht hat, nicht jeden Blödsinn zu glauben, geschweige denn mitzumachen. Das heißt, bei mir ist es eher eine Sozialkompetenz denn eine Methodenkompetenz, die mich steuert, da folge ich meinem Bauch.*

Damit ist die Kernkompetenz von Rist artikuliert: Empathie. An dieser Stelle verschwimmen bei Rist die Grenzziehungen und Definitionen zwischen Funktio-

nen (Aufgaben eines Beraters bzw. der Führungskraft als Chefredakteur) und den jeweils erforderlichen Methodenkompetenzen. Dass Berater keine direkte Macht haben, wurde im theoretischen Teil dieser Arbeit bereits dargelegt. Die Chefredakteursfunktion ist dagegen ohne Machtanspruch nicht auszufüllen. Rist führt durch Empathie und Operationales: Er habe „immer auch selbst viel geschrieben. Einfach um die Qualität des Blattes weiter zu treiben. Und das habe ich als Berater dann sehr viel weniger tun können.“ Er ist zwar kein „Blattmacher“ geblieben, aber eben doch (salopp positiv formuliert) ein „Macher“.

Was sind die wichtigsten Interventionstools eines Beraters?

*Ich kenne natürlich zum Beispiel paradoxe Interventionen, das Rausführen aus der Situation und von oben betrachten. Aber ich habe auch ein ganz anderes Tool, und zwar ‚Wie sehen sich die Leute selbst im Prozess.‘*

Die erforderlichen und in der Branche bekannten Definitionen verwendet Rist nicht. Seine Antwort ist approximativ.

Was sind Ihre persönlichen Stärken?

*Schnelligkeit, multitaskingfähig, ich bin mit Leib und Seele bei den Sachen; Humor.*

Was sind Ihre persönlichen Schwächen?

*Leider meistens zu schnell, ungeduldig, ich langweile mich schnell.*

Stärken und Schwächen sind bei Rist miteinander verwoben. Personalentwickler und -berater wissen, dass viele Bewerber die vermeintliche Schwäche „Ungeduld“ als Stärke interpretiert wissen wollen, etwa: Wer sich als ungeduldig deklariert, muss ein guter Antreiber und Motivator sein (vgl. Interview Nr. 4.1. mit Peter Ebert, Personalberater).

Wie sehen Sie den Unterschied Berater/Manager?

*Der Manager arbeitet Dinge des Tagesgeschäftes ab. Der Berater analysiert, sichtet Handlungsweisen und reflektiert diese, um zu besseren Ergebnissen zu führen.*

Sie sind heute, nach der selbstständigen und abhängig beschäftigten Berater-

tätigkeit unternehmerisch tätig.

*Genau.*

(...)

Haben Sie Zeit für Fortbildung, zum Beispiel lesen?

*Nein, ich schreibe Bücher. Ich habe keinen Fernseher und gewinne dadurch viel Zeit.*

Jetzt ist Gelegenheit, einen Exberater und auch Unternehmer über die Beraterfähigkeiten aus eigener Erfahrung beider Positionen zu befragen. Aus Ihrer Sicht als Unternehmensgründer: Was muss ein Berater, den Sie anfordern, können?

*Er muss zuhören können. Er muss sich in die Situation hineindenken und hineinfühlen können, also Empathie haben, sonst geht das nicht.*

Ist die Persönlichkeit eines Beraters wichtig?

*99 Prozent Persönlichkeit. Keine generative Diskriminierung, aber mir kann ein 25-Jähriger Berater nichts erzählen. Mir kann ein 50-Jähriger Berater oder ein 70-Jähriger etwas erzählen. Es hat etwas mit dem Senioritätsprinzip zu tun. Mit dem Weisheitsprinzip, mit dem Vertrauen gegenüber der Lebenserfahrung. Keine Methodenkompetenz der Welt ersetzt Erfahrung.*

Auch mit dieser Positionierung beschreibt Rist die eigene Stärke. Er setzt auf Persönlichkeit, auf Selbst-Wirksamkeit. Rist ist beruflich erfolgreich, nicht nur im Sinne von „Freude“, sondern auch wirtschaftlich. Rist erweist sich im Dialog als eine Persönlichkeit, die mit nur *einer* Motivstruktur nicht zu verstehen ist, zumal er als Berater und Unternehmer parallel aktiv ist. Rist ließe sich als postmodernes Medienphänomen bezeichnen, das durch empathische und rhetorische Fähigkeiten erfolgreich operiert. Zu seinen Qualifikationen gehört ein vielschichtiger Aktionismus. Rist muss primär der *Motivstruktur 3* zugerechnet werden:

*Motivgruppe 3. Selbstständigkeit als Anpassungsstrategie: Die selbstständige Erwerbsform ist in dieser Motivgruppe ein Produkt von Gelegenheitsstrukturen. Die Personen fühlen sich weniger von der Selbstständigkeit und der damit verbundenen Weisungsungebundenheit angezogen, vielmehr folgen sie pragmatisch erwogenen Optionen des Arbeitsmarktes.*

Rists Ambivalenz bringt ihn – anders als bei Peters – nicht in die Motivgruppe 5 („Selbstständigkeit als Demotivstruktur der Indifferenz“), denn er ist nicht ohne Motive und benötigt auch keine Motivation von außen. Rist sieht sich als ein von humanistischen Idealen („kritischer Rationalismus“) getriebener Freigeist. Sein Erfolg muss sich demzufolge ausschlaggebend auf Selbst-Wirksamkeit gründen. Auf Basis dieser Selbst-Wirksamkeitsgewissheit übernimmt Rist optimistisch jede Aufgabe, falls sie ihn interessiert. Ähnlich wie Reuter ist seine Perspektive nicht die des Marktes auf ihn, sondern Rist erschafft sich seinen Markt selbst, indem er sich indifferent im Markt aufstellt. Was Peters zum Verhängnis wurde, begründet wenigstens zum Teil Rists Erfolg, jedenfalls da, wo Rist als Unternehmer operiert:

*Motivgruppe 6. Verantwortung für andere, speziell Unternehmensnachfolger/Unternehmer: Selbstständigkeit wird potenzialorientiert als die persönliche Chance wahrgenommen und mit persönlichem Autonomiegewinn verbunden. Auch hier kann aus einer Notsituation vorsichtig experimentierend vorgegangen, und die Erwerbsform als Eigenprojekt und damit als Herausforderung zwischen Wagnis und Experiment gesehen werden.*

Es korreliert bei Rist die Motivgruppe 3 mit der Motivgruppe 6 dort, wo die Verknüpfung Produkt von Gelegenheitsstrukturen und persönlichem Autonomiegewinn die Motive von Dr. Rist bündeln. Er wird durch diese Korrelation zum Unternehmer und zum Arbeitskraftunternehmer, wobei in beiden Fällen das Motiv Autonomiegewinn zentrales Moment bleibt. Schließlich gibt es bei Dr. Rist noch ein weiteres Element aus *der Motivgruppe 2*:

*Motivgruppe 2. Selbstständigkeit als Eigenprojekt: Die Selbstständigkeit wird experimentierend vorgegangen und die Erwerbsform als Eigenprojekt und damit als Herausforderung zwischen Wagnis und Experiment gesehen.*

Fast alles, was Rist beruflich unternimmt, hat experimentellen Charakter, der aus Rists Berufserfahrung in einer kreativen Branche entsteht. Das „Blattmachen“ erfordert ein Höchstmaß an Ideenfindung und ist damit seinem Wesen nach „eine ständige Herausforderung zwischen Wagnis und Experiment“. Rist ist selbst ein Produkt des Medienzeitalters, in dem eine extensive Individualität als Erfolgsstrate-

gie gelebt wird. Vor diesem Hintergrund erscheint die Frage, ob Rist als Berater, Dienstleister oder Unternehmer agiert, für ihn selbst als unbedeutend. Rist bewegt sich flexibel innerhalb des Mediensystems, weil er viele Aspekte der Medienwirtschaft bedienen kann, ohne in fachliche Legitimationsängste und -zwänge zu geraten. Er wirkt (überspitzt formuliert) wie eine Personifikation des größten Teils der gegenwärtigen Massenmedienkultur: ein empathischer Miterfinder jener postmodernen Objekte, die durch ihre inhaltliche Indifferenz stets mit der aktuellen und wichtigen Botschaft am richtigen Ort zu sein scheinen: beim Kunden. Damit folgt Rist als Dienstleister und Unternehmer dem Trend der Medienwirklichkeit; ein Erfolgskonzept, das vor allem die Fähigkeit zu *spüren* voraussetzt, was der jeweilige Kunde will. Beratung im kritischen Sinne ist dies nicht, sehr wohl aber eine Methode, im ökonomischen Sinne als Gründer erfolgreich zu sein. Sicher ist, dass Rist als angestellter Führungskraft der Machtanspruch fehlt. Ihm bleibt deshalb die allerdings komfortable Wahl zwischen Berater und Unternehmer.

#### **Fallstudie IV: Gründung als Duo: Rollenverteilung zwischen Beratung und Dienstleistung**

Frau Mering (geb. 1957) und Herr Thoma (geb. 1957) haben sich bereits während der Berufsfachschulausbildung zum Kommunikationswirt kennen gelernt (Herr Thoma: Fachrichtung Marketing, Frau Mering: Fachrichtung Werbung). Sie arbeiteten in verschiedenen Firmen auf Agenturseite als leitende Angestellte bzw. Creative Directoren, Herr Thoma auf der Industrieseite großer, auch international operierender Unternehmen als Marketingleiter. Die letzte Anstellung als Führungskraft endete für Herrn Thoma, damals 45 Jahre alt, im Jahr 2001. Seine Kündigung wurde vom Unternehmen initiiert. Thoma gründete daraufhin eine Werbeagentur, die er jedoch mangels Auftragsvolumen Ende 2003 wieder schließen musste. Die erwartete Insolvenz veranlasste ihn, mit Frau Mering über eine berufliche Partnerschaft nachzudenken. Bis zum gemeinsamen Neubeginn im August 2006 ging Herr Thoma – von kleineren Aufträgen als Werbetexter abgesehen – keiner nennenswert bezahlten Beschäftigung nach (Familienunterstützung). Frau Mering war die letzten 21 Jahre ihrer Zeit als Angestellte in nur einer Marketingagentur beschäftigt, zuletzt in der Funktion einer Creative Direktorin. Außerdem war sie Mitglied der erweiterten Geschäftsleitung der Hamburger Niederlassung derselben US-amerikanischen Agentur, die seit über zwanzig Jahren weltweit auf den ersten Plätzen des Umsatz-



rankings platziert ist. Die Kündigung von Frau Mering durch die Agentur führte zur Langzeitarbeitslosigkeit zwischen Anfang 2005 bis August 2006. Über die Bundesagentur für Arbeit erhielt Frau Mering keine aus ihrer Sicht angemessenen Stellenangebote als Führungskraft. Im September beantragte sie die Förderung zur Gründung einer Werbeagentur. Bis Januar 2007 erhielt sie das Überbrückungsgeld nach § 57 SGB III. Frau Mering führt heute die Einpersonenfirma unter der Bezeichnung *Route 66*<sup>152</sup> und bezahlt Herrn Thoma inoffiziell (und legal) als freien Mitarbeiter. Nach außen stellen sich beide als Inhaber von *Route 66* dar.

Frau Mering, ist Ihnen bei Ihrer Kündigung gesagt worden, dass Sie zu alt sind [für die Werbung]?

*Mering: Nein, nicht direkt, aber durch die Blume. ‚Für Ihr hohes Gehalt könnten wir zwei Leute einstellen, die produktiver sind.‘ In der Werbung ist man mit 50 zu alt, dazu 21 Jahre dem Unternehmen angehörig. Man scheute sich da nicht, alte Eichen zu fällen.*

Die Sachaussage „man ist mit 50 zu alt“ muss als Ironie verstanden werden. Frau Mering ist selbst nicht dieser Auffassung, sonst hätte sie keine eigene Agentur gegründet.

Wie haben Sie mit ‚Route 66‘ angefangen?

*Thoma: Wir haben alte Kundenkontakte genutzt. Es bestand ein Kundenstamm, mit dem weitergemacht werden sollte. Es gab vernünftige Optionen (...), weil dieser Stamm da war.*

Gab es eine zusätzliche Vorbereitung auf die Selbstständigkeit?

*Thoma: Ja, klar, wir haben das Büro eingerichtet, Büroräume gesucht, Equipment und Geschäftsausstattung usw.*

Zur Vorbereitung gehört auch ein Marketing- und ein Businessplan. Gab es beides?

*Thoma: Es gibt einen für ‚Route 66‘, das ist ja ihre [Frau Merings] Firma. Dafür gibt es einen Businessplan. Der war eben Grundlage für ihr Überbrückungsgeld.*

---

<sup>152</sup> Der Firmenname ist ebenso geändert wie die Personennamen.

Gab es parallel einen Marketingplan, etwa ‚Wie erobern wir welche Zielgruppen?’

*Thoma: Nein, nicht in klassischer Form. Wir haben uns eher überlegt, wie reanimieren wir alte Kunden. Also nicht wie größere Firmen oder Profis das machen würden.*

Sie sind doch Profis? Was ist der Grund dafür, dass es diesen Plan nicht gibt?

*Thoma: Auf Grund der vorhandenen Struktur. Wir wollen weitermachen wie zuvor. Die Notwendigkeit war nicht da.*

Der erste Passus des Interviews spiegelt eine verbreitete Fehleinschätzung, wie in den Fallstudien zu sehen ist, wider: Man verlässt sich auf alte Kundenbeziehungen, man richtet das Büro ein und versucht, alte Kontakte zu „reanimieren“; eine Perspektive, die sich im Fortgang des Interviews auch bei Mering und Thoma als Problem herausstellen wird. Bei fast allen befragten Experten hat sich die Option „alte Kontakte“ als nicht ausreichend erwiesen (Ausnahme vgl. Fallstudie X, Herr Hove). Überraschend daran ist das Ausblenden des über viele Jahre erworbenen und gelebten Wissens der älteren Gründer einer auch von Marken geprägten ökonomischen Realität, in denen die großen Verlage und Werbeagenturen ihrerseits selbst Marken sind und deshalb auf ihre Kunden eine gezielte Bindung ausüben können, was schließlich eine der wesentlichen Leistungen jeder Marke ist. Verlässt eine Führungskraft einen namhaften Verlag, eine renommierte Filmproduktion oder eine hochrangige Marketingagentur, steht sie nur noch mit ihrem eigenen Namen im Wettbewerb und kann sich auf die Strahlkraft der alten Visitenkarte samt Titel nicht mehr berufen. Die einzige Möglichkeit für eine ehemalige Führungskraft, aus dieser defizitären Lage herauszukommen, ist die Findung und Formulierung eines eigenen, marktrelevanten USP, mit dem der Gründer sich von anderen, auch großen Anbietern deutlich absetzt. Aus diesem Grunde wäre die Entwicklung eines neuen Leitbildes, in dem dieser USP formuliert wird, auch für *Route 66* unverzichtbar.

Gibt es so was wie ein Firmenleitbild, etwa ‚In welchen Branchen arbeiten wir, was ist unser USP? Wo sind wir anders als andere?’

*Thoma: Insofern, wir mussten uns überlegen, wie können wir uns positionieren. O.k., wir haben hier zwei Leute sitzen mit viel Erfahrung.*

*Wir sind klassisch gesehen eben nicht die Youngsters, die in der Werbewelt so gern gesehen werden. Das ist unsere Positionierung: Was wir verkaufen, ist unsere Erfahrung. Mehr brauchen wir nicht. Wir sind die Köpfe, und wir steuern ein Netzwerk. Und wir haben eine unheimlich breite Erfahrung. Sehr viel Industrie, Direktmarketing-Know-how, das können wir einsetzen. Wenn wir es auf einen Nenner bringen wollen: Wir bieten die Qualität einer größeren Agentur, aber zu weitaus geringeren Kosten.*

Unter dem Stichwort „Kow-how einer größeren Agentur, aber zu geringeren Kosten“ für den Auftraggeber bieten sich all diejenigen älteren Gründer dem Markt an, die ihre langjährigen Berufs- und Branchenerfahrungen auszuspielen gedenken.

Sind Ihre Rollen klar verteilt? Der eine Beratung, der andere Umsetzung?

*Thoma: Ja, es gibt eine klare Trennung. Frau Mering macht Grafik und Umsetzung, ich Text und Beratung, Produktion. Beide müssen 80 Prozent des Bedarfs decken.*

Welche Bedeutung der Begriff Beratung bei Herrn Thoma hat, wird sich später zeigen. Zunächst muss festgehalten werden, dass 20 Prozent des für eine Agentur notwendigen Angebotsspektrums nicht von den Inhabern der Agentur *Routte 66* abgedeckt werden soll – oder kann. Was diese 20 Prozent ausmachen, deuten beide Experten unter dem Stichwort ‚Vertrieb‘ an.

Gibt es unterschiedliche Mentalitäten: Beratermentalität bzw. Dienstleistermentalität?

*Thoma: Was bei uns beiden das Problem ist, wir haben beide eine Kreativ-Mentalität. Wir haben zwar auch eine ... ich sage mal ... Beratungsfunktion, aber von unserem jetzigen Selbstverständnis her sind wir eher die Kreativen.*

Und das ist ein Problem?

*Thoma: Ja, das ist ein Problem, weil keiner hier ein Vertriebsmann ist. Ich bin der festen Meinung, dass ein Vertriebsmann richtig beißenden und aggressiven Vertrieb machen muss. Das färbt ab auf viele Unternehmen.*

Das Problem scheint zu sein, ob man das genaue Verständnis und die richti-

ge Mentalität bezüglich der Frage, „Sollen wir dienstleisten oder beraten?“, hat.

Im Vorgespräch sagten Sie: *Wir akquirieren nicht. Wir wissen, dass wir als neue Selbstständige jeden Tag akquirieren müssten, aber wir akquirieren nicht. Können Sie uns sagen, warum nicht? Wir wissen, dass wir die wichtigen Kunden, die wir von früher kennen, dringend brauchen. Ohne die geht gar nichts. Aber wir rufen die nicht an. Können Sie uns sagen, wie wir das hinkriegen, dass wir die anrufen?*

*Thoma: Ja genau, wir akquirieren nicht. Warum nicht?*

Nun stellt sich heraus, dass die eingangs geschilderte Perspektive („Wir haben alte Kundenkontakte genutzt. Es bestand ein Kundenstamm, mit dem weitergemacht werden sollte. Es gab vernünftige Optionen (...), weil dieser Stamm da war.“) nur eine Konzeption ohne Umsetzung ist: „Ohne die geht gar nichts. Aber wir rufen die nicht an.“ Frau Mering und Herr Thoma haben also nicht nur Schwierigkeiten mit der Akquisition neuer Kunden, sondern auch mit der Reanimation alter Kontakte. Sie begründen dies wie folgt:

*Mering: Auf der anderen Seite würde ich auch sagen, dass ich das ganz profan nie gelernt habe. Man hat mich als Creative-Director nie in Seminare geschickt, wo man selbstverkäuferisch einen Auftritt lernt. Das würde ich gern können. Ich habe keine Berührungängste mit fremden Leuten, aber ich wüsste nicht, wie man die Klaviatur zu bedienen hat, um mich ins beste Licht zu rücken. Es ist mir eher unangenehm zu sagen, ich kann dies und ich kann das, und glauben Sie mir mal, dass ich das am Besten kann. Ich bin der Meinung, dass ich das besser kann, aber ich würde es aus Bescheidenheitsgründen nie sagen können.*

Frau Mering kennt demnach ihre akquisitorischen Defizite, auch die Gründe: fehlendes Wissen darüber, wie man neue Kunden gewinnt. Sie weiß, dass mit Bescheidenheitstugenden keine Neukunden zu gewinnen sind.

Und wenn Sie jetzt in eine derartige Fortbildung gingen?

*Mering: Ja, ich habe zwei Fortbildungen gemacht, die seitens der Agentur*

*für Arbeit vermittelt bekommen. Eine war sehr gut, die andere schlecht. Die Gute war ein Führungskräfte-Training mit Akademikern, Präsentation und so, die mir viel gebracht hat. Da hat man über Video schön gesehen, wo es eigentlich krankt. Und da hätte ich Lust, nicht nur ein paar Stunden mal, sondern mehr.*

Haben Sie denn eine Planung zur Weiterbildung?

*Mering: Nein, ich wüsste jetzt auch nicht, an wen ich mich wenden sollte.*

*Thoma: Nein, (Weiterbildung und Schulung) gab's in dem Sinne nicht. Ich hab' natürlich schon ein bisschen Vertrieb und Selbstdarstellung von Leistungen durch meine langjährige Tätigkeit gelernt.*

Und reicht das aus?

*Thoma: Nein, es hat eben nach wie vor nicht dazu geführt, dass ich ein echter Vertriebsmann geworden bin.*

Mal angenommen, diese(r) Vertriebsmann/-frau entsteht aus Ihnen heraus, würde das helfen bei der Akquisition?“

*Thoma: Ja.*

*Mering: Ja. Unbedingt. Natürlich.*

*Thoma: Aber die Mentalitäten zu ändern ist ... ich denk mal, schwierig.*

*Mering: Aber das ist immer so ... jetzt ruf ich da mal an ... und dann mache ich wieder einen Rückzieher ... und jetzt sind 14 Tage um ... und jetzt muss ich noch mal Aktion machen, und mich zu Gehör bringen. Das ist immer so, momentan, was schwer fällt.*

*Thoma: Ich glaube, die Persönlichkeiten müssten geändert werden.*

*Mering: Ja. Also man müsste wahrscheinlich nicht lauter, aber massiver und selbstbewusster ...*

Kann man die Persönlichkeit ändern?

*Mering: Ich denke, nur Ausprägungen, Facetten. Also Grundstein muss da sein. Den kann ich intensivieren, aber völlig verbiegen ist nicht drin. Was nicht ist, kann man vielleicht ... besser machen?*

*Thoma: Ich denke, dass man Schwächen natürlich stärken kann, das ist klar. Aber mehr nicht.*

Das verbreitete Vorurteil wird hier als genetische Schwierigkeit oder als ungünstiges soziales Umfeld dargestellt. Auf die Möglichkeiten der Persönlich-

keitsveränderung auch für über 50-Jährige wurde im theoretischen Teil dieser Arbeit hingewiesen.

Eine Frage nach Ihrem Selbstverständnis: Sind Sie eher Dienstleister, oder sind Sie eher Berater? Oder beides?

*Mering: Das ist kundenabhängig. Wir haben Kunden, da ist es gut und sinnvoll, den Dienstleister, also den etwas servilen Menschen abzugeben. Und dann gibt es Kunden, wo wir sicherlich das Standbein in der Beratung haben. Also wenn man da nur dienen würde, wäre das sicherlich nicht genug.*

Und was ist mental der Unterschied zwischen Berater und Dienstleister?

*Mering: Dienstleister ist reine Ausführung. Hinfahren, ausführen, hintragen, Befehle empfangen, abliefern, termingerecht. So! Und beratend tätig, ist über den Tellerrand hinaus auch die Vorteile für den Kunden zu erkennen, Nischen auszufüllen, weiter zu planen, eigentlich eher ihm beratend an der Seite stehen. Und das an der Seite zu stehen ist nach vorn zu denken und nicht nur das reine Projekt.*

*Thoma: Ich wäre gern viel mehr beratend tätig ... das ist etwas, womit ich schon seit 15 Jahren kämpfe ... gegen die Beratungsresistenz der Unternehmen. Aber heute, wo ich schon etwas abgeklärter bin, sage ich, schlag dir das aus dem Kopf... aber das ist eigentlich das, was die brauchten...*

Frau Mering und Herr Thoma haben den traditionellen Werbeberater vor Augen. Dessen Beratungsleistung beschränkt sich auf die Konzeption und Bewertung der Kreativarbeit von Text und Bild. Sehr vereinfacht: *Wie sollte die Werbung aussehen, zeigt das Layout das, was gewollt war, stimmt die werbliche Botschaft?* Diese Beratungsleistung ist recht weit entfernt von dem, was als Marketingberatung gilt und noch viel weiter weg von einer Managementberatung, die bis zur Ausrichtung eines ganzen Unternehmens in heute weltweiten Märkten reicht und die dann *Corporate Communication* bzw. *Corporate Identity* genannt wird. Herr Thoma hat sich also nicht nur auf den kleinsten Beratungsnenner ausgerichtet, sondern weist diesen wegen der „Beratungsresistenz der Unternehmen“ als unbearbeitbar zurück. Auch damit reduziert sich das Angebot, das *Route 66* dem Markt machen könnte, um eine weitere, vielleicht entscheidende Möglichkeit.

Wie ist die Firma finanziell ausgestattet? Kann die Firma ohne größere Einkünfte länger überstehen?

*Mering: Nicht lange. Länger als ein halbes Jahr nicht, wenn nichts reinkommt.*

Zur Frage der Erfolgsdefinition war von einem Zeitfenster bis zu drei Jahren gesprochen worden. Die Eigenkapitaldecke von *Route 66* reicht jedoch nur für sechs Monate. Die Aussage verweist darauf, dass es offenbar (abgesehen vom Überbrückungsgeld) keine Gründungskredite nennenswerter Größe gegeben hat. *Route 66* ist folglich auch finanziell risikofähig.

Wie geht es weiter mit Ihrer Firma? Wann wird diese Firma erfolgreich sein, gemessen woran?

*Mering: Am Umsatz erstmal, ganz banal...*

Am Umsatz oder am Gewinn?

*Mering: Nein, am Gewinn.*

Gibt es eine Messlatte: Wenn wir das und das haben, ist es okay?

*Mering: Nein, es gibt eher die Definition ‚Wenn wir das nicht haben, gibt es ein Problem.‘ Die Grenze nach oben ist offen. Break-even ist definiert. Nach oben ist die Messlatte gern offen. Wenn morgen die Deutsche Bank anruft, wir möchten gern den Millionenetat ... gerne. Dann ist auch das Ziel toll, dreißig Mitarbeiter zu haben.*

Das heißt, die Firma ist durchaus offen für die Anstellung von Personal und ist letztlich wachstumsorientiert?

*Mering: Ja.*

*Thoma: Ich sehe es etwas differenzierter, weil ich ein gebranntes Kind bin und mit vielen Angestellten durch die Gegend getobt bin ... und das geht alles so lange gut, bis Etats da sind. Wenn nicht, macht man sich große Sorgen. Ich habe nicht mehr so viel Lust, eine größere Firma wieder zu leiten. Ich würde lieber mit ein, zwei Leuten Erfolg haben.*

Herr Thoma sieht das nicht „differenzierter“ als seine Geschäftspartnerin, sondern anders. Er möchte Erfolg nicht über die Anzahl von Angestellten definiert wissen. Der Hinweis von Frau Mering aus dem Vorgespräch („Wir haben keine

Indianer mehr zum Losschicken“) mag ebenfalls darauf verweisen, dass Herr Thoma und Frau Mering verschiedene Unternehmensziele haben.

Hat Erfolg etwas mit Geld zu tun? Was ist für Sie Erfolg?

*Mering: Nein, grob gesprochen schon, aber für mich ist es größtes Erfolgserlebnis, eine schwierige Präsentation hinzukriegen, ein Pitch zu gewinnen, auch dann, wenn er unterbezahlt ist. Persönlicher Erfolg definiert sich über Leistung. Und er muss auch mit mir zu tun haben. Und wenn es der Kunde dann auch noch ist – zufrieden –, dann ist das für mich die Definition von Erfolg. Und wenn dann noch Geld bei rauskommt und man davon leben kann, von dem, was mir Spaß macht, dann ist es klasse.*

*Thoma: Sehe ich ähnlich wie sie [Frau Mering], ich freue mich über Lob und Anerkennung.*

[Zurück zum Thema Selbstmarketing]: Was können Sie tun, um Ihre Vertriebslücke zu schließen? Was würde helfen, um Ihre Akquisition zu verbessern?

*Mering: Wenn es jemanden gäbe, wir würden den bezahlen, damit der für uns auf aggressive Art und Weise Kunden akquiriert. Der müsste eine fundierte Ausbildung haben und einen hohen Sympathiefaktor. Wenn es so jemanden gäbe, würden wir den einstellen oder bezahlen.*

*Die andere Variante ist, dass wir uns selber disziplinieren. Das setzt aber den Zeitfaktor voraus, also wenn er [Herr Thoma] in der Beratung oder Konzeption drinsteckt, dann haben wir nicht immer unbedingt so viel Zeit, um Kunden X oder Nachhaken, oder was können wir denn bitteschön an Eigendarstellung oder an Mailing-Aussendung machen? Also das geht neben dem Tagesgeschäft unter. Damit haben wir uns schon auseinandergesetzt. Lösungen haben wir nicht. Unseren Charakter können wir nicht verbiegen. Das vorhandene zu verbessern wäre gut durch Fortbildung, Coaching oder was auch immer, müssen wir aber noch andenken.*

*Thoma: Zwei zusätzliche Ansätze, der Netzwerkgedanke, den noch weiter auszubauen für die Akquisition, daran würde ich noch weiterbauen. Das bringt mehr als die klassische Kaltakquise. Auf der anderen Seite haben wir so ein bisschen die Bestätigung bekommen darüber, dass wir über unseren Schatten gesprungen sind. Ich habe vor einem Jahr ein Akquisegespräch ge-*



*führt, ein Altkunde, bei dem ich gewesen bin, da sind wir jetzt gerade zu einem Pitch gebeten.*

Das heißt, sie hätten jetzt ein oder zwei Modelle der Akquisition, die funktionieren könnten?

*Thoma: Ja, es wäre schlau, alle Altkunden abzuklappern.*

Auf die Schwierigkeiten mit ehemaligen Auftraggebern wurde oben bereits hingewiesen. Das Thema Coaching und Fortbildung rückt im Interview nun wieder nach vorn. Es lässt sich mithin sagen, dass bereits durch die Interviewfragen die Experten nachdenklicher werden, was ein Votum für einen intensiven Coachingprozess mit den Gründern Mering und Thoma, aber auch mit anderen Gründern darstellt. Man erhält hier einen Hinweis auf Wege zur Verbesserung von Gründungsvorhaben der Best Ager. Zum Ende des Interviews geben die Experten eine Stellungnahme zum Medienmarkt ab, insbesondere der Marketing- und Werbebranche, die die bisherige Untersuchung stützt:

Wie sieht denn der Markt überhaupt aus derzeit? Gibt es eine Wende im Markt nach dem Abbau von Arbeitsplätzen in der Werbebranche?

*Mering: Es gab eine kurze Wende, aber die ist schon wieder vorbei. Da hieß es, die Werbewelt erholt sich, es wird wieder besser, aber jede Agentur, die ich noch kenne, und ich kenne viele, kämpft um jeden Etat, und es werden wieder nur Praktikanten eingestellt. Und ich höre, wir brauchen wieder mehr Profis, wir haben seit Jahren alles schleifen lassen, und nun bleiben auch die Kunden weg.*

Gibt es einen Trend der ehemaligen Profis in Richtung Selbstständigkeit?

*Mering: Ja. Absolut.*

Wie können Sie das feststellen?

*Mering: Durch die persönlichen Kontakte. Durch die vielen Bekanntschaften, die man im Laufe des Berufslebens natürlich hat. Man hat sich ja doch überwiegend mit gleichaltrigen plusminus fünf Jahre angefreundet und hält auch die Bekanntschaften. Denen geht's ähnlich. Entweder sind sie noch in Unternehmen und zittern jeden Tag. Oder sie sind selbstständig. Ich kenne keinen zwischen 47 und 50, der in ein anderes Unternehmen oder in eine andere Agentur wechselt. Höchstens vielleicht als Geschäftsführer, aber das*

*ist die Ausnahme. Ein alter Werber-Freund, der ist fünfzig, der hat sich in sein Häuschen nach Frankreich verzogen. Die Leute gibt es dann nicht mehr.*

Das Besondere an dieser Fallstudie ist das Vorhandensein von zwei Motivstrukturen, die aber nicht (wie bei Dr. Rist) parallel existieren, sondern sukzessiv. Frau Mering beginnt ihre Selbstständigkeit auf Basis der

*Motivgruppe 4. Selbstständigkeit wider Willen: Zu dieser Motivgruppe zählen Personen, die vom früheren Arbeitgeber ‚outgesourced‘ wurden und deren Selbstständigkeit nicht auf Eigeninitiative zurückgeht, also auch Personen, die zwar freiwillig diese Erwerbsform gewählt haben, aber unter Verhältnissen, die subjektiv als aufgenötigt empfunden werden. Angesichts fehlender Alternativen auf dem Arbeitsmarkt wird die Selbstständigkeit als ‚einzige Chance‘ und ‚geringeres Übel‘ bewertet.*

Sie wurde „vom früheren Arbeitgeber outgesourced“, musste die Erfahrung machen, keine neue Festanstellung zu finden („zu alt“) – und beschloss dann eine andere Strategie:

*Motivgruppe 3. Selbstständigkeit als Anpassungsstrategie: Die selbstständige Erwerbsform ist in dieser Motivgruppe ein Produkt von Gelegenheitsstrukturen. Die Personen fühlen sich weniger von der Selbstständigkeit und der damit verbundenen Weisungsungebundenheit angezogen, vielmehr folgen sie pragmatisch erwogenen Optionen des Arbeitsmarktes. Die Selbstständigkeit wird als biografische Phase und Übergang bis zur Rückkehr in eine abhängige Beschäftigung gesehen. Damit ist eine Orientierung am Normalitätsmuster abhängige Beschäftigung verbunden.*

Ob der Passus „bis zur Rückkehr in eine abhängige Beschäftigung“ bei Frau Mering und Herrn Thoma Wirklichkeit wird, muss zunächst offen bleiben. Das Verhalten beider lässt jedoch den latenten Wunsch nach diesem Weg vermuten. Das System im System: Herr Thoma hat in Frau Mering seinen neuen Arbeitgeber schon gefunden. Er gehört damit zur *Motivgruppe 3*. Frau Mering und Herr Thoma entwi-

ckeln sich mental weg von der Selbstständigkeit, was an der bis dato Verweigerung gegenüber Weiterbildungsmaßnahmen und der fehlenden Fokussierung des Firmenleitbildes auf einen klaren, wettbewerbsfähigen USP erkennbar ist. Die Gefahr, dass Frau Mering und Herr Thoma als Selbstständige scheitern (Herr Thoma zum zweiten Mal), zeichnet sich ab.

### **Fallstudie V: Vom Vertriebsbereichsleiter über den Berater zum Leitenden Mitarbeiter**

Herr Stein war bis Ende 2001 mehr als zehn Jahre Vertriebsbereichsleiter und Key Accounter einer der weltweit größten Betriebe im grafischen Gewerbe. Dort kündigte er im Alter von 45 Jahren, um eine erneute Festanstellung als technische Führungskraft beim Mediendienstleister B+C anzunehmen. Diese Firma ging knapp zwei Jahre später in die Insolvenz. Von Mitte 2003 bis Ende 2004 war Herr Stein freier Berater der Medienbranche für kleine und mittlere Unternehmen (KMU). Diese Selbstständigkeit gab er Ende 2004 wieder auf, um eine erneute Festanstellung als Führungskraft bei „A+J Innovative Medien“ (Schwerpunkt Verlage und Werbeagenturen) anzunehmen. Die Kündigung bei A+J erfolgte ohne Nennung von Gründen (möglich, weil Stein Leitender Angestellter war). Herr Stein ist, nachdem er zwischen Mai bis August 2006 von der Bundesagentur für Arbeit drei Monate als „Arbeit suchend“ eingestuft war, heute „Leiter Operatings“ in der internationalen Marketingagentur GG-Group mit dem Schwerpunkt Business-to-Business Medien-Kommunikation.

Spielte bei Ihrer Kündigung bei A+J das Alter eine Rolle?

*Nein, glaube ich nicht.*

Und hinter der Kulisse?

*Waren es innerbetriebliche Gründe. Der Geschäftsführer wollte sich zurückziehen, und die neuen Kommanditisten sind ehemalige Angestellte ... und haben Anteile erworben auf Grund ihrer wichtigen Funktion, der eine machte Betrieb, der andere machte die Technik, und der harmonierte mit mir nicht, weil ich im Hamburger Standort sehr eigenständig gedacht und gehandelt habe. Unterschiedliche Ausrichtungen, was die Kundenstruktur betrifft, usw.*

Herr Stein ist mit dem Thema seines Alters zunächst auch für ihn nicht direkt erkennbar konfrontiert worden. Weiter unten wird zu sehen sein, dass sein Lebensalter bei den Bewerbungen dann doch zum Thema wurde.

Warum ist Ihre Funktion als technischer Betriebsleiter bei B+C zu Ende gegangen?

*Als der Unternehmer mich gebeten hat, das [die Betriebsleitung] zu machen, (...) waren die Zahlen schon relativ schlecht ...*

*...also das Betriebsergebnis?...*

*... ja, das Betriebsergebnis. Und ich habe gesagt, okay, mit der Optimierung, wenn alle miteinander zusammenarbeiten und die Verzahnung wieder funktioniert, dann denke ich, könnten wir mit dem Ergebnis wieder besser dastehen. Das haben wir auch geschafft. Dann ist aber noch ein Riesenkunde abgesprungen. Und dann habe ich ihm [dem Unternehmer] angeraten, zu einem Zeitpunkt X die Insolvenz anzumelden. Ich habe dann die ganze Insolvenz abgewickelt.*

Damit hat Stein zwangsläufig einen Beitrag zur Beseitigung seines eigenen Arbeitsplatzes geleistet.

Sie waren dann 2003/2004 selbstständig als Unternehmensberater für kleine und mittelständische Unternehmen.

*Den Titel bewerten wir mal nicht über, bitte, aber ich habe die Kontakte, die ich hatte, genutzt, habe mich dort vorgestellt und gefragt, ‚Wie geht’s dem Unternehmen?‘, und habe festgestellt, dass alle Probleme haben, sei es wirtschaftlich, sei es die Zusammenarbeit mit dem Personal. Dort habe ich mich eingeklinkt in die Betriebe und habe meine Recherchen betrieben, habe mich durchgefragt und dann zum Zeitfenster X die Erkenntnisse präsentiert - und habe die dann auch gemeinsam umgesetzt, wenn das dann gewollt war.*

Das heißt, Sie sind in die Beratungssituation hineingesprungen?

*Ja, geschaut, wo kann das Problem stecken, egal, was mir vorher gesagt worden ist, ich habe versucht, die Wahrheit aus meiner Sicht zu finden.*

Herr Stein ging nach der mit seiner Hilfe aufgelösten Firma in die Beratung.

Sein Beginn war weitgehend improvisiert, was auch die Antworten auf die nächsten Fragen zeigen.

Wie haben Sie damals Ihre Chancen als Berater eingeschätzt?

*Kritisch. Ich denke, dass es eine ganze Menge gibt, die das notgedrungen gemacht haben. Denn der Hintergrund war, dass meine Bewerbungen nicht so gefruchtet haben auf Grund des Alters.*

Stein erlebte also wie viele Best Ager, dass er aus Altersgründen in den inneren Kreis der Bewerber nicht aufgenommen wurde. Er verdeutlicht dies ebenfalls weiter unten. Außerdem spricht er durch Verwendung des Begriffs ‚notgedrungen‘ über einen von ihm mehr erahnten Sachverhalt: Es gibt viele Berater, die als Gründer in einer vergleichbaren Situation sind.

Sie wussten, es wird schwierig?

*Richtig.*

Und dann ist es ungefähr ein Jahr gelaufen, und danach haben Sie aufgehört. Warum?

*Ja. Nachdem ich gesehen habe, dass die bei ‚A+J [Innovative Medientechnik]‘ jemanden suchen, habe ich mich aus der Selbstständigkeit heraus beworben. Ich habe dann den Wechsel vorgenommen, das eigene Unternehmen [die Beratertätigkeit] aufzugeben.*

Noch einmal nachgefragt: Die Selbstständigkeit haben Sie aufgegeben, weil es schwierig war oder weil es eine Bewerbung und ein Angebot gab?

*Weil es diesen Job gab, der mich sehr interessiert hat.*

Und warum haben Sie sich beworben und sind nicht selbstständig geblieben?

*Weil mir dort [bei A+J] auch angeboten wurde, eine Beteiligung zu erhalten. Das war interessant.*

Interessanter als die Beratertätigkeit?

*Ja.*

Es wird deutlich, dass Stein mit der Beratertätigkeit eine Warteposition eingenommen hat. Außerdem hat ihn die neue Firma mit einer Beteiligungsoption ge-

lockt. Damit wäre Stein unternehmerisch tätig geworden.

Dann ging es bei A+J zweieinhalb Jahre...?

*Ja. Die Wünsche [der neuen Leitung und meine] sind dann [aber] immer weiter auseinander gegangen, nominal, von den Zahlen, vom Ergebnis her, obwohl meine Ergebnisse positiv waren, was sie in den Jahren vorher nicht waren.*

Hier wurde keine *Trennung im gegenseitigen Einvernehmen* ausgesprochen, sondern Herrn Stein wurde gekündigt. Der Vorteil für ihn lag in der Auffangoption durch die staatliche Sozialversicherung, die Herr Stein zu nutzen wusste, was im Interview später deutlich wird. Zunächst erläutert Stein seine Gründe für einen Wechsel zurück zur abhängigen Beschäftigung.

Noch einmal zurück: Warum haben Sie – unabhängig von dem Beteiligungsangebot und der interessanten Aufgabe – die Selbstständigkeit als Berater aufgegeben?

*Ganz einfach: Die Kunden, die Probleme haben, die ich zum Großteil lösen konnte, hatten dann natürlich Schwierigkeiten, die Rechnungen zu begleichen. Das geht dann leicht einher: Außenstände.*

Das heißt, sie haben Sie nicht bezahlt?

„Konnten sie nicht. Richtig.“

Stein gab seine Selbstständigkeit als Berater demnach auf, weil das Einkommen zu gering war, zumindest unsicher. Andere Gründe werden später genannt.

Dann kam in 2006 [nach der Kündigung bei A+J] die jetzige Festanstellung [bei der GG-Group]? Ist zwischendurch die Idee der Selbstständigkeit als Berater wiedergekommen?

*Ja, haben wir auch gestreift.*

Aber nicht ernsthaft?

*Wenn, dann von mir nicht ernsthaft.*

Im Nachgespräch stellt sich heraus, wen Stein mit „wir“ meint: die Berater

der Bundesagentur für Arbeit sowie Familie und Freunde. Klar ist, dass Stein auch aus der drohenden Arbeitslosigkeit heraus nicht wieder den Weg in die Selbstständigkeit suchte. Sondern er setzte auf eine neue Festanstellung, die dann auch gelang. und zwar mit Hilfe der Bundesagentur für Arbeit.

Sie haben sich dann bei der Bundesagentur für Arbeit gemeldet?

*Ich hatte das gemacht. Ich musste das tun, und zwar zum Zeitpunkt, als mir die Kündigung von A+J ausgesprochen wurde ... wurde ich drauf hingewiesen, dass ich mich arbeitslos zu melden habe ...*

Wie lange waren Sie arbeitslos?

*Nach drei Monaten muss man sich wieder melden, ob sich der Status geändert hat. Das war ungefähr ein halbes Jahr lang, und bevor diese Frist der Freistellung, die ich hatte, abläuft, musste ich mich Arbeit suchend melden.*

Zwischen ‚arbeitslos‘ und ‚Arbeit suchend‘ ist ein feiner Unterschied? Welcher denn?

*Ich sage mal: Dass ich ein Kunde in spe bin, weil ich zwar suche, aber noch in Lohn und Brot bin, bis zur endgültigen Kündigung. Und erst wenn ich Kunde werde, dann also Arbeitslosengeld beantrage, bin ich arbeitslos.*

Ist es zu finanziellen Leistungen durch die Bundesagentur gekommen?

*Nein. Die GG-Group hat gesagt, wir kommen zusammen, und somit ist der Status wieder aufgehoben.*

Unterstützt die Bundesagentur diesen jetzigen Status?

*Ja. Eine Wiedereingliederungsmaßnahme. [Sie übernimmt] 50 Prozent ... für ein halbes Jahr ...*

... 50 Prozent der Gehaltskosten.

*Ja.*

Ist das eine gute Starthilfe?“

*Wenn man sich darum bemüht! Man muss wissen, dass es diese Starthilfe gibt. Eigentlich gibt es das drei Monate, oder 30 Prozent für ein halbes Jahr. Die Regeln sind von Standort zu Standort unterschiedlich.*

Stein erhält damit den vollen Nutzen eines Sozialversicherten, dem die Bundesagentur für Arbeit durch Wiedereingliederungsmaßnahmen in den ersten Arbeitsmarkt deshalb einen Weg eröffnet, weil das Kostenrisiko des neuen Arbeitge-

bers zumindest eine Zeit lang halbiert ist. Anzumerken ist, dass sich Stein und sein neuer Arbeitgeber durch frühere berufliche Kontakte gut kannten, was im Vorgespräch zum Interview von Stein mitgeteilt wurde. Dieser sehr spezielle Sachverhalt ist hilfreich, dürfte aber selten auftreten und kann daher nicht standardisiert und instrumentalisiert werden.

Als Sie damals in die Selbstständigkeit gingen, gab es einen Marketingplan? *Von meiner Seite? Nein. Da das nicht gefördert wurde, musste ich auch nichts vorlegen.*

Hatten Sie einen Businessplan?

*Ja, den hatte ich schon. Allerdings relativ einfach, da ich die Kosten kannte.*

Gab es einen Akquisitionsplan oder eine Akquisitionsstrategie?

*Es gab eine Idee, keinen Plan.*

Zum Beispiel?

*Die alten Kontakte, die ich hatte, zu nutzen, zu hinterfragen in Gesprächen, ob ein Bedarf überhaupt besteht.*

Hatten Sie so etwas wie einen USP, also: Das kann ich besonders gut und andere nicht?

*Für mich? Ja. Dass ich relativ zügig die wahrhaften Fehlerquellen erkennen kann. Nicht nur, dass ich sie beschreibe mit Ross und Reiter, sondern wie sind die Beziehungen zwischen Vertrieb und Produktion, und wo sind die Sollbruchstellen, wie: man arbeitet nicht miteinander, sondern gegeneinander. Zu finden, wo stecken die Probleme. Was nicht heißt, dass sie damit gelöst sind, aber zu erkennen, wo man den Nagel in die Wand klopfen muss.*

Können Sie heute begründen, warum Sie keinen Marketingplan geschrieben haben?

*Es ist von der Größe her für mich nicht notwendig gewesen. Da auch niemand eine Vorlage gewünscht hat.*

Besonders diese Phase des Interviews zeigt eine Hinwendung Steins zur Fremdperspektive: Er muss niemandem *etwas vorlegen*, also schreibt er auch keinen Marketingplan. Zutreffend und passend ist von daher Steins oben geäußerte Bestätigung, er sei (mit wenig Vorbereitung) *in die Beratung hinein gesprungen*.



Sie wollten eine zeitlang Berater werden...

*... den Weg beschreiten, ja ...*

... haben Sie (als ehemalige Führungskraft) eine Vorstellung davon, was eine Beratermentalität ausmacht? Ist die anders als die Mentalität eines Managers?

*Ich glaube schon. Der Berater muss seine Funktion immer wieder neu definieren. Während die leitende Funktion zwar immer wieder unterschiedliche Leitungsfunktionen darstellt, aber es ist eben eine Leitungsfunktion. Der Berater muss sich auf mehrere Rahmenbedingungen einstellen können. Mal ist er Teil des Ganzen und ordnet sich unter, mal führt er ein Stück weit. Ja, der Unterschied ist vorhanden.*

Und haben Sie selbst eine Beratermentalität?

*Ich würde sagen ... ja, die ist vorhanden.*

Für Stein ist der Berater sowohl Führender als auch Teil des Systems. Stein sieht in der Beraterfunktion zu allererst dessen „Anpassungsfähigkeit an die Rahmenbedingungen.“

Sie sind heute wieder im Management tätig. Was würden Sie lieber machen: managen oder beraten?

*Schwierig. Wenn man beides ernsthaft betreibt ist beides gleich schwer. Für beides steht man mit dem Ergebnis und wird daran gemessen. Also, beides gern.*

Hatten Sie damals, als Sie beraten wollten, ein finanzielles Polster?

*Nein, kein großes, aber es war eines da.*

Es reichte aus für zwei, drei Monate?

*Ja, so etwa.*

Demzufolge konnte Stein auf keine ausreichenden Mittel zur sicheren Gründung seiner Beratungsfirma zurückgreifen. Ein finanzielles Polster für nur etwa drei Monate ist kaum tragfähig. Auch das kann zum Festhalten an der Suche nach einer abhängigen Beschäftigung führen.

(...) In Ihrer Zeit als Selbstständiger und als Führungskraft, hatten Sie Gele-

genheit zur Weiterbildung?

*Ja. Fortbildungen, sachspezifisch-technisch.*

Was haben Sie für eine Grundausbildung?“

*Relativ einfach. Ich habe einen Hauptschulabschluss und danach drei Jahre Lithograph gelernt.*

(...) Haben Sie auch gehört, dass das Thema, dass Sie nicht studiert haben, ausschlaggebend dafür war, als Berater keinen Auftrag zu bekommen?

*Nein, eigentlich nicht.*

Bemerkenswert ist, dass Stein (wie oben Peters) von der Akademisierung der Beratungsbranche entweder nicht beeinflusst ist oder keine Kenntnisse darüber hat. Wie viele Berater ohne Hochschulabschluss am Markt (erfolgreich) tätig sind, ist nicht zu ermitteln. Hilfreich ist aber der Blick auf den ‚Numerus clausus‘ von Personalsuchanzeigen großer deutscher Beratungsunternehmen, die ausschließlich Bewerber mit guten und sehr guten Examina einstellen. Nichtakademiker werden kaum berücksichtigt.

Sind Sie mal mit dem Thema ‚Macht‘ konfrontiert worden?

*Ja. Zu Anfang habe ich nur gespürt, wenn man zwischen die Räder gerät, entweder durch Seilschaften in großen Unternehmen ... lernen muss, umzugehen mit Tendenzen, Strömungen und Sachzusammenhängen.*

Sind Sie Opfer von Macht geworden?

*Ja. Beim Umstrukturieren zu früheren Zeiten.*

Glauben Sie, dass ein Berater Macht hat?

*Ja. Wenn er sehr viel Vertrauen hat, dann könnte er, wenn er wollte, diese Macht, diesen Zugriff auf Personen, die Hilfe benötigen und auch annehmen, könnte sie falsch vorantreiben.*

Also Missbrauch?

*Ja, Missbrauch.*

Herr Stein erzählt keine *Opfergeschichte*, obwohl er mindestens mit zwei Misserfolgen dieser Art aufwarten könnte. Ob er sich selbst als Opfer von Machtstrukturen (zum Beispiel auf Grund seines Alters) erlebt, ist fraglich. Die Macht bzw. Machtlosigkeit eines Beraters ist für ihn nur ein theoretisches Problem.

Sie haben vorhin angedeutet, dass bei Ihren Bewerbungen das Thema Alter eine Rolle spielte. Wie ist Ihnen das zugespielt worden?

*Auf unterschiedliche, vorsichtige, sensible und auch unsensible Art und Weise. Der häufigste Anteil [der Bewerbungen mit Negativ-Bescheid] war Überqualifikation. (...) Man hat sich nur bedankt für das Interesse am Unternehmen, ‚andere Bewerber passen besser‘, bis hin zu Reaktionen, die gar nicht stattgefunden haben...*

Absagen auf Bewerbungen mit schriftlicher Bezugnahme auf das Lebensalter des Bewerbes sind in Deutschland nicht aufzufinden und rechtlich auch nicht zulässig. Der Standard-Euphemismus für altersbedingte Negativbescheide lautet *Überqualifikation* (vgl. Fallstudie VI, Dr. Ade). Nichts anderes meint Herr Stein, und nichts anderes dürfte der Grund für die Absagen sein, die er auf seine Bewerbungen erhielt.

Was heißt für Sie Erfolg?

*Wenn meine persönlichen und zum Teil vorgegebenen Ziele erreicht worden sind. Zum Teil hat das was mit Geld zu tun. Die persönlich gesetzten Ziele sind wichtiger als das Finanzielle.*

Steins Verständnis zum Thema Erfolg deckt sich hier weitgehend mit dem anderer Experten (siehe Reuter, Ade). Auch Stein spricht von durch andere ‚vorgegebene Ziele‘ und öffnet sich damit der Relevanz extrinsisch gesetzter Ziele. Sein Erfolgsmotiv ist nicht das Finanzielle, jedenfalls nicht primär. Etwas anders ist ihm wichtig:

Was war für Sie der bisher größte Erfolg?

*Der Wechsel von einer Normalfunktion zur Führungskraft.*

Können Sie sich vorstellen, irgendwann wieder als Berater zu arbeiten?

*Ja.*

Und falls Sie wieder als Berater arbeiten würden, hätten Sie dann eher eine Berater- oder eine Dienstleistermentalität?

*Ich weiß gar nicht, wo da der Unterschied ist.*

Was kommt heraus bei Ihrer neuen Tätigkeit?

*Ich bin derzeit ‚Leiter Operatings‘. Es ist spannend zu sehen, was funktioniert, was nicht, wo hängt das Problem. Neue Operationsstrukturen aufzustellen, da sind wir gerade mittendrin. Das ist sehr lebendig.*

Herr Stein war als Berater ein Übergänger in Warteposition mit einer diesbezüglich recht kurzen Phase der Optionssondierung, die mit Hilfe der Bundesagentur für Arbeit beendet werden konnte:

*Motivgruppe 3: Selbstständigkeit als Anpassungsstrategie: Die selbstständige Erwerbsform ist in dieser Motivgruppe ein Produkt von Gelegenheitsstrukturen. Die Personen fühlen sich weniger von der Selbstständigkeit und der damit verbundenen Weisungsungebundenheit angezogen, vielmehr folgen sie pragmatisch erwogenen Optionen des Arbeitsmarktes. Die Selbstständigkeit wird als biografische Phase und Übergang bis zur Rückkehr in eine abhängige Beschäftigung gesehen. Damit ist eine Orientierung am Normalitätsmuster abhängige Beschäftigung verbunden.*

Ähnlich wie bei Stein liegt der Fall bei Dr. Jens Ade: Rückkehr zur abhängig beschäftigten Festanstellung.

### **Fallstudie VI: Vom Managing Director zum Berater, Taxifahrer – und erneut zum Geschäftsführer<sup>153</sup>**

Dr. Jens Ade hat nach seinem BWL-Studium, das er mit der Promotion zum Dr. rer. pol. abschloss, direkt den Weg in die Werbung gewählt (1982). Dort stieg er schnell in leitende Funktionen auf, wurde Etat-Direktor, Management-Supervisor und schließlich Geschäftsführer der Hamburger Niederlassung eines international agierenden Agentur-Networks. Herrn Ade wurde Ende 2002 als Agenturchef gekündigt – eine Geschichte, die er in einem Artikel der inzwischen durch ihn als Geschäftsführer geleiteten, in Hamburg erscheinenden Obdachlosenzeitung „Hinz&Kunzt“ schildert (Abb. 16).<sup>154</sup> Nach seiner Entlassung aus der Werbung war er kurzfristig als freier Berater, dann als Taxifahrer tätig, bevor er Mitte 2004 Geschäftsführer jenes Stadtmagazins wurde, in dem 2006 auch sein Artikel erschien.

---

<sup>153</sup> Name mit Zustimmung des Experten Dr. Jens Ade nicht geändert.

<sup>154</sup> Ade, Jens: Erst gefeiert, dann gefeuert, in: Hinz&Kunzt Nr. 157/2006, S. 14 f.

Das Interview beginnt mit der Frage, ob die Anonymisierung des Experten aufgehoben werden darf, weil der Verfasser einen Zeitungsartikel des Experten in die Forschung mit einbeziehen möchte.

*Sie dürfen meinen Artikel abdrucken.*

Eine Hintergrundfrage ist, wie man es schafft, Menschen der Medienbranche, die über 50 Jahre oder älter sind, wieder in Arbeit zu bringen...

*Eine Aufgabe, die nicht zu lösen ist.*

Eine erste Stellungnahme Ades basiert – wie später zu sehen sein wird – nicht nur auf eigenen Erfahrungen, sondern auch auf Beobachtungen, die Ade bei ehemaligen Kollegen gemacht hat.

In welcher Agentur waren Sie, und warum hat man sich von Ihnen getrennt? Oder sind Sie freiwillig gegangen?

*Nein, nein. Agenturzeit waren bei mir knapp 23 Jahre. Nach dem BWL-Studium bin ich gleich in die schillernde Welt der Werbung gegangen, habe mir überlegt, Werbung müsste eigentlich ein spannendes Geschäft sein, weil es so abwechslungsreich ist (...). Ich war dann acht Jahre bei S+F; danach war ich sieben Jahre im FCB-Network (...); dann ging es zu Wilkens, und danach bin ich sieben Jahre bei d’Arcy gewesen, erst als Management-Supervisor und dann die letzten fünf Jahre als Geschäftsführer des Hamburger Büros (...). Früher gab es in Deutschland bei d’Arcy mal drei Büros: Düsseldorf, Frankfurt und Hamburg [neben der internationalen Mutteragentur]. Dann hat man gesagt, das rechnet sich nicht, lass uns mal nur ein Büro machen, und Frankfurt und Düsseldorf wurden dann zugemacht. Ich war unverändert Geschäftsführer des Hamburger Büros, aber es gab noch einen Deutschlandchef. Als der kam, wurde das alles durcheinander gewirbelt.*

Die Karriere Ades ist eine, die unter dem Schlagwort „Bilderbuchkarriere“ zu verzeichnen ist. Die Agenturen, für die er arbeitete, galten noch bis 2004 in der Werbebranche als *Top-Adressen*.

*Mein Ausstieg oder Abschied bei d’Arcy ergab sich dadurch, dass d’Arcy international den gesamten ‚M-Etat‘ [Ade nennt den Markennamen] verloren hat. Das heißt, ich kam eines Montagmorgen in mein Büro, machte den Laptop auf und las ein Email aus New York: ‚International contract between d’Arcy und ‚M‘ is cancelled within 90 days.‘*

*Ich hatte dann noch 90 Tage lang die Etats abzuwickeln und zu übergeben. Und was dann richtig ist (...) – da brach ein Billingvolumen von 60 Millionen weg – und was man dann als Deutschlandchef machen muss, ist, dass man Personal freisetzt.*

Auch Ade hat es gelernt, den Euphemismus „Personal freisetzen“ (statt „kündigen“) zu verwenden. Allerdings macht er deutlich, dass ihm die Kündigung von Mitarbeitern schwer gefallen ist.

... und das haben Sie gemacht? ...

*Nein, man sagt zu mir, strukturier das mal neu. Meinen Vorschlag fand man dann erstmal nicht so gut, aber dann habe ich erstmal Leute entlassen dürfen; das war nicht so die feine Englische Art. Mein Auftrag hieß also dann: ‚Entlass mal.‘ Dann habe ich acht Leute entlassen dürfen. Und der neunte war ich dann selber.*

Waren Sie ahnungslos, oder haben Sie damit gerechnet?

*Ich habe damit gerechnet.*

Ade ist eines der Beispiele des in der Einleitung dieser Arbeit erwähnten Sachverhaltes, wonach die Miterfinder der ‚Spaßgesellschaft‘ selbst zu deren Opfer werden. Am Ende des Interviews spricht Ade das Thema unter dem Stichwort *Rolex* kritisch an. Den wenigsten Führungskräften der Medien ist die relativ kurze Verweildauer auf dem Chefsessel bei Beginn ihrer Karriere klar (vgl. Fallstudie X, Herr Hove).

Wann war das?

*Vor vier Jahren (2002), ich muss 51 Jahre alt gewesen sein, also nicht mehr vermittelbar [am Arbeitsmarkt der Medienbranche].*

Herr Ade geht von Anfang davon aus, auf Grund seines Alters nicht vermittelbar zu sein. Psychologen nennen diese Haltung kritisch ‚*Selffulfilling Prophecy*‘.

Wie viel Zeit ist zwischen dem Weggang von d’Arcy und dem Anfang Ihrer Arbeit hier vergangen?

*Etwa anderthalb Jahre.*

Haben Sie versucht, sich selbstständig zu machen?

*Habe ich probiert, ja.*

Als Berater?

*Ja. Also es war so: Als ich bei d’Arcy raus bin, habe ich überlegt, was machst du jetzt? Du kannst nicht Zuhause sitzen. Irgendwo musst du ein Büro haben. Weil ... also erstmal glaube ich nicht, dass man sich von Zuhause auf dem Sofa sich selber motivieren kann. Und zweitens bin ich auch nicht der Typ dazu. Ich muss Regelmäßigkeit haben und muss morgens um sieben oder um acht das Haus verlassen.*

Strukturbildung gilt in der Tat als einer der wesentlichen Erfolgsfaktoren zur Arbeits- und Lebensbewältigung. Ade hat das erkannt. Er weiß um den Einfluss extrinsischer Motivationselemente, setzt sie jedoch mit intrinsischer Motivation gleich. In seiner Beobachtung bündelt er die Dynamiken des Arbeitsmarktes mit persönlichen und unternehmensspezifischen Modalitäten, die über Erfolg und Misserfolg von Selbstständigkeit oder erneuter Anstellung als abhängig Beschäftigter mitentscheiden.

*Über gute Kontakte, die ich durch d’Arcy hatte, gab es eine – es ist ja skurril, wie das Leben so spielt: Zu d’Arcy gehörte eine Internetagentur, die wurde skurriler Weise nicht aufgelöst. Die klassische Agentur wurde aufgelöst – früher ist die Internetblase geplatzt, hier war es andersrum – das ganze Network wurde aufgelöst, d. h., früher waren 6.000 Mitarbeiter bei d’Arcy, und nachdem ich entlassen wurde, hat die Holding, zu der d’Arcy gehörte, d’Arcy verkauft an Publicis Ltd. Die haben sich dann gefragt, welche Agenturen, welche Netzwerke habe ich eigentlich unter Publicis? [Da gab es dann Dopplungen und Überschneidungen, so dass einige Agenturen überflüssig wurden]. Was erhalten blieb, war in Hamburg diese Internet-*

*agentur.*

Wie viele Mitarbeiter hatte die?

*70 Mitarbeiter. Also, ich musste ein Büro und eine Adresse haben, und deshalb hatte ich einen Deal mit dieser Internetagentur, die im Wesentlichen Internetaufgaben gelöst hat, viele Projektaufgaben, dass ich gesagt habe: ‚Ich setze mich hier bei euch ins Büro, ich habe eine ganz normale Anschrift, mit Email, Fax und Telefon und allem; ihr habt wenig Ahnung von klassischer Kommunikation und Markenauftritt und Medien, wenn ihr da intern mal ‚ne Beratung braucht, nutzt mich.‘ Das war ein guter Deal.*

Das heißt, Sie waren nicht angestellt, sondern selbstständiger oder freier Berater?

*Freier Berater, ja. So von da aus habe ich einerseits den Markt gescreent: ‚Wo kannst du selber dich neu hin orientieren?‘, andererseits meine Bewerbungen verschickt.*

Was wollten Sie denn damals parallel zur Beratertätigkeit?

*Ich wollte gern wieder eine Festanstellung, wobei ... nicht unbedingt fixiert wieder auf die Werbung. Das kann man heutzutage gar nicht mehr machen, wenn du 51 bist, dann zu sagen, es geht nur Werbeagentur. Das ist ein bisschen eng, das Umfeld. So, das heißt also, ich habe ein bisschen für mich selber gesucht in Richtung Festanstellung. Klar, wenn Agentur möglich gewesen wäre, dann hätte ich Agentur gemacht, wenn kundenseitig etwas möglich gewesen wäre – da habe ich auch die alten Netzwerke abgeklappert – wäre ich auf die Kundenseite gegangen, und wenn es etwas ganz anderes geben würde, ja, warum denn nicht? Und das logischerweise nicht nur auf Hamburg bezogen, sondern quer durch die Republik und auch über die Grenzen rüber. In der Zeit habe ich dann aber parallel zum Screenen des Marktes mit zwei ehemaligen Kollegen versucht, auf eigenen Füßen was zu machen (...). Mit denen habe ich dann versucht zu sagen: ‚Wo können wir vorstellig werden und kleine Projekte anbieten?‘ Als Miniagentur sozusagen.*

Haben Sie denn diese Agentur gegründet?

*Nein.*

Die war also nur in Planung?

*Ja. Aber wir hätten das nur gemacht, wenn wir einen Startkunden gekriegt hätten.“*



Wie bekommt man einen „Startkunden“? Herr Ade weiß aus seiner langjährigen Berufserfahrung (und auch als für die Akquisition zuständiger Geschäftsführer), auf welche Weise Neukundengewinnung angebahnt und erfolgreich umgesetzt wird.

Und Sie haben das eineinhalb Jahre probiert?

*Ja. Und es hat nichts gebracht.*

Es war eine schwierige Zeit [nach dem 11. September 2001]?

*Ja, man muss aber ganz ehrlich sagen und fair zu sich selber sein, ich hab' bei Kunden, die ich betreut habe, mir einen hohen Respekt erarbeitet, aber es gibt Leute wie Sand am Meer, die sagen, ich bin jetzt Ihr Berater.*

Hatten Sie zwischenzeitlich die Idee, Interim Management zu machen, für Agenturen oder andere [Medien-Anbieter]?

*Ja, wenn es da etwas gegeben hätte, ja. Ich hatte Kontakt zu einer Organisation, die hieß ‚Fiftyplus‘ oder so, die haben gesagt, ‚Ich will genau das mit Ihnen machen, viele Kunden sagen ja, bei Leuten über 50 mit viel Erfahrung wird viel verbrannt und weggeschmissen‘. Und der wollte mich bewusst für Interim Management anbieten. (...) Ich habe dann dort meine Unterlagen hingeschickt.*

Die haben dann aber nicht weiter nachgefragt?

*Nein. Kam nichts mehr.*

Selbst jene Personalberatungsspezialisten, die sich im Schwerpunkt um die Best Ager bemühen, kennen sich nur selten im für die Best Ager besonders problematischen Mediensektor aus (vgl. Experteninterviews mit Personalberatern, Kap. 4). Insofern überrascht die Erfahrung Ades nicht, da es sich bei *Fiftyplus*<sup>155</sup> nicht um spezielle Medienpersonalberater handelt.

Sie waren also gezwungen, selbstständig, also etwas Eigenes zu machen?

*Klar.*

Es ist aber dann doch zum Wechsel gekommen. Auf der einen Seite sind Sie noch in den Medien, auf der anderen Seite nicht mehr in der Werbung. Ist das ein großer Unterschied für Sie persönlich?

---

<sup>155</sup> Firmenname anonymisiert.

*Ein schöner.*

Sind Sie beteiligt an dem Unternehmen?

*Es ist eine gemeinnützige GmbH. Der Hauptgesellschafter ist das Diakonische Werk Hamburg. Der zweite Gesellschafter ist die Patriotische Gesellschaft. Man muss dazu mal eins sagen: Als ich noch in der Werbung war, habe ich mich immer auch mit sozialen Themen beschäftigt (...). Das Thema soziales Engagement ist schon eins, das mir am Herzen lag. Und im Rahmen des Markt-screenings und der – weiß ich noch ziemlich genau – 280 Bewerbungen, die ich geschrieben habe ...*

Was waren denn die Gründe für die Ablehnungen. Zu alt?

*Ja. Und da kam vieles zusammen. Natürlich wird das Thema ‚Überqualifiziert‘ immer gern genommen. Wo natürlich auch viele gestutzt haben, ist, dass man viel verdient hat. Was ich aus Arbeitgebersicht verstehen kann, ist der Gedanke, ‚Jetzt geht der freiwillig im Gehalt so viel runter, das macht der bloß, damit er erstmal wieder einen Job hat, der Job macht ihn aber nicht glücklich, der sucht nur hier aus dem sicheren Stuhl nach einer neuen Perspektive, aber er bleibt auf dem Absprung.‘ Der Gedanke ist verständlich aus Arbeitgebersicht.*

Wenn auch falsch. Kann sein, muss aber nicht?

*Richtig.*

Und haben Sie auch direkt gehört, dass Sie zu alt sind?

*Ja, klar. Bis hin zu folgender Geschichte. Ich hatte das Bewerbungsgespräch bis zum Vorstand [einer Bank]. Es passte alles. Der Vorstand sagte, ‚passt alles. Was wir allerdings noch machen, da müssen Sie sich aber keine Sorgen machen – wegen unseres Betriebsrates ist das vorgeschrieben – müssen wir ein externes Assessmentcenter machen.‘ (...) Da gab es dann ein zweistündiges Gespräch mit einer Psychologin. (...) Sie meinte hinterher, das sei alles ganz positiv gewesen, und dann bekam ich aber dann die Absage von dem besagten Bankinstitut, und die hatten mir netter Weise die Bewertung dieser Psychologin beigefügt, und die junge Dame hatte dann (...) festgestellt, dass ich nicht teamfähig und meine Kontaktfähigkeit auch sehr eingeschränkt sei.*

Der Beitrag Ades verweist auf die methodischen Probleme von Potenzial-

analysen; zumindest des bei ihm gewählten psychologisch begründeten Personalberatungsinstrumentes (auf die hier nicht weiter eingegangen werden kann.) Es kann jedoch gesagt werden, dass das Analyseergebnis bei Ade unzutreffend ist.

*Das fand ich irgendwie nett zu hören, nachdem man 23 Jahre in der Agentur mit Teams und auf Kundenkontaktseite tätig war. Na gut, heute bin ich glücklich darüber, dass die das so analysiert hat. “*

Nun hätten Sie ja damals Ihr Vermögen, das Sie über 23 Jahre Werbung gesammelt haben, nehmen können, um eine Agentur zu gründen; zehn Leute einstellen und los?

*Das war ja der Ansatz, mit den Kreativen zusammen erstmal auf kleiner Flamme zu gucken. (...) so aus dem Bauch heraus ohne Startkunden. „Jetzt bin ich Dr. Ade und Partner, was kann ich für Sie tun?“, mache ich nur, wenn ich eine feste Basis habe. Und diese Basis hat sich nicht ergeben.*

Es gibt bei Ihnen also auch etwas wie ein Sicherheitsbedürfnis, oder Geld sparen?

*Ja, es muss eine finanzielle Perspektive haben.*

Hatten Sie, als Sie versuchten, sich selbstständig zu machen, einen Businessplan?

*Einen Businessplan nach dem Motto, im ersten Jahr das und im zweiten das, nicht, nein. Ich hatte ein Arbeitslosengeld für die Dauer von 18 Monaten bekommen. Danach gab es immer die Chance, „Jetzt habe ich eine Businessidee, ich möchte gern Agentur Ade und Partner aufmachen“, und dazu muss man einen Businessplan schreiben. Den habe ich dann entwickelt und in die Schublade gelegt, und weil ich mir sagte, wenn das Arbeitslosengeld ausgelaufen ist, kannst du dann Überbrückungsgeld beantragen.*

Und dazu ist es nicht mehr gekommen.

*Nein. [Es kam zur Festanstellung bei Hinz&Kunzt].*

Wie definieren Sie den Begriff Manager? Was unterscheidet einen Manager von einem Berater?

*Beraten kann ich sachlich zu bestimmten Themen. Beim Manager sage ich immer (das Thema, das wir vorhin hatten, Stichwort Teamfähigkeit), ob in der Agentur oder hier, ich habe im Team Leute um mich herum mit Stärken und Schwächen. Und das Wichtige ist einfach zu sagen, für diese Aufgabe ist*

*der Mann oder die Frau genau das Richtige (...). Und diese Aufgabe ist für mich managen.*

Gibt es aus Ihrer Sicht eine spezielle Beratermentalität? Inwieweit spielt die Persönlichkeit eine Rolle?

*Themenspezifikation ist wichtig. Ich glaube nicht, dass es einen Berater für alles gibt. Sondern wie es Headhunter gibt, wie: ‚Ich habe mich spezialisiert auf den Bereich Werber‘, gibt es Fachwissen und Netzwerkaufbau. Sie können nicht jeden Mann auf jeden Kunden setzen (...). Leute, die erfolgreich ihre eigene Medienfirma gegründet haben, nach dem Ende der Festanstellung, oder als Berater, kenne ich nur wenige. Das sind Ausnahmen.*

Herr Ade verbindet das Thema *Mentalität* mit dem Aspekt der inhaltlichen Kompetenz eines Beraters. Fachwissen ist für ihn wichtiger als Beratungsmethoden, also jene operativen Elemente, die einen Berater zum Berater machen. Die Beratermentalität ist für ihn keine relevante Größe.

*Ich bin hierher [zu Hinz&Kunzt] gekommen über eine Anzeige im Abendblatt. Das Auswahlverfahren fand ich sehr, sehr intelligent. Ich hatte keine Bezugspunkte an Personen hier in der Firma. Vitamin B war nicht das Thema. Sondern es gab eine Anzeige, dass Hinz&Kunzt einen neuen Geschäftsführer sucht. Es gab 300 Bewerber. Und dann hat man die meisten mit einer gewissen Vorbelastung ausgewählt – so hat man mir hinterher erzählt – nach dem Motto ‚Mal beim Roten Kreuz gearbeitet‘, Caritas oder bei der Bahnhofsmission oder so, (...) als Werber war ich dann schon Quereinsteiger. Und man hat mich zum Endgespräch eingeladen, das haben dann die Gesellschafter geführt, plus die Chefredakteurin hier. Und da war sicher mein Vorteil im Gespräch, wie sie mir hinterher gesagt hat, dass ich nicht hingegangen bin als Jens Ade und gesagt habe, ich finde Hinz&Kunzt so toll, sondern ich habe mir vorher ein Konzept überlegt, wenn ich dann hier anfangen würde, was könnte ich mir vorstellen, was ich umsetzen würde. Und das habe ich dann präsentiert. Das fanden die dann schon interessant.*

Herr Ade hat sich nicht damit begnügt, einfach seine Bewerbungsunterlagen zu präsentieren, sondern sich mit den Spezifika seines potenziellen Arbeitgebers

intensiv befasst und Lösungsangebote für aktuelle Probleme des Unternehmens angeboten. Damit konnte er für sich einen entscheidenden Wettbewerbsvorsprung gegenüber anderen Bewerbern erzielen.

*Und dann habe ich eins gemacht, zum Thema Persönlichkeit und Know-how: Ich bin nicht nur mit einer Idee gekommen. Die haben gesagt: ‚Von den [restlichen] fünf Bewerbern haben wir jetzt zwei in der Endauswahl, eine Dame und Sie. Und beide sollen hier im Hause bitte eineinhalb Tage getrennt voneinander hospitieren. Und sollen sich mit dem Sozialarbeiter unterhalten, mit dem Vertriebsleiter, mit der Dame für die Öffentlichkeitsarbeit, mit der Redaktionsassistentin [etc.]. Beschnuppern Sie diese Leute, und dann telefonieren wir mal, ob Sie sich das immer noch vorstellen können, hier zu arbeiten.‘ Und das fand ich schlau.*

Ist Ihr Motiv, hier zu arbeiten, begründbar in dem ‚Ich will mal was Sinnvolles machen?‘

*Es ist eine Mischung aus vielem. Mit 51 oder 53 setze ich mich nicht aufs Sofa. Ich muss was machen, will was bewegen. Ich will und muss aber auch Geld verdienen. Und drittens gibt mir die Sache inhaltlich etwas. Ich sage mir, ‚du hast echt unheimliches Glück gehabt, diesen Job in Hamburg gefunden zu haben.‘*

Was ist für Sie Erfolg?

*Was ich hier schnell gelernt habe, ist, dass Erfolg etwas unglaublich Relatives ist. Ich zitiere mal den Sozialarbeiter aus unserem Haus: ‚Wenn hier einer reinkommt von den Hinz&Kunzt-Verkäufern (...) und sagt, ‚Chef, ich hab da mal ‚ne Frage‘, und wenn man dem dann mit ein paar Antworten helfen kann (...), das ist Erfolg. Das ist doch viel mehr Wert als die ganzen Rolex (...).‘*

Was raten Sie Menschen, die aus den Medien ausscheiden müssen – meistens, weil sie, wie wir wissen, zu alt sind, wieder als Führungskraft in den Medien zu arbeiten?

*Es wäre zu einfach zu sagen, man muss es wollen. Jeder möchte es eigentlich. Querdenken. Man ist leichter zu verleiten, in der Schiene zu denken, in der man bisher war. (...) Das macht zu eng. Man muss links und recht gucken, ob da nicht was anderes ist. In der Zeit, als ich den Markt gescannt*

*habe und als ich in dieser Internetbude als Berater saß, hatte ich immer noch ziemlich viel freie Zeit. (...) Ich habe in dieser Zeit ein Worst-Case-Szenario entwickelt (...): ‚Jetzt mache ich einen Taxischein.‘ Den habe ich dann gemacht. Das war nicht lustig. (...) Dann habe ich festgestellt, dass von dem einen Euro Verdienst [eines angestellten Fahrers] nur 60 Cent übrig bleiben. Also ist die nächste Stufe Taxiunternehmerschein. Den habe ich dann auch noch gemacht. Ehe ich gar nichts gemacht hätte, hätte ich so etwas gemacht. Das meine ich mit Querdenken.*

Die Motivstruktur zur Selbstständigkeit ist bei Dr. Ade eine Mischung aus Anpassung an die Marktoptionen und „Wahl des geringeren Übels“. Die gegenwärtige Geschäftsführertätigkeit Dr. Ades verweist dann auch auf den Aspekt *biografische Phase und Übergang bis zur Rückkehr in eine abhängige Beschäftigung*:

*Motivgruppe 3. Selbstständigkeit als Anpassungsstrategie: Die selbstständige Erwerbsform ist in dieser Motivgruppe ein Produkt von Gelegenheitsstrukturen. Die Personen fühlen sich weniger von der Selbstständigkeit und der damit verbundenen Weisungsungebundenheit angezogen, vielmehr folgen sie pragmatisch erwogenen Optionen des Arbeitsmarktes. Die Selbstständigkeit wird als biografische Phase und Übergang bis zur Rückkehr in eine abhängige Beschäftigung gesehen.*

Auffällig ist die Entscheidung Ades, nach dem Scheitern der freien Beratertätigkeit als Taxifahrer zu arbeiten. Sie wird – wie Ade selbst sagt („Worst-Case-Szenario“) – immerhin noch als geringeres Übel als Arbeitslosigkeit angesehen. Ade berührte jedoch zu Beginn seiner Option Selbstständigkeit eine weitere Motivgruppe:

*Motivgruppe 4. Selbstständigkeit wider Willen: Zu dieser Motivgruppe zählen Personen, die vom früheren Arbeitgeber ‚outsourced‘ wurden und deren Selbstständigkeit nicht auf Eigeninitiative zurückgeht, als auch Personen, die zwar freiwillig diese Erwerbsform gewählt haben, aber unter Verhältnissen, die subjektiv als aufgenötigt empfunden werden. Angesichts fehlender Alternativen auf dem Arbeitsmarkt wird die Selbstständigkeit als ‚einzige Chance‘*

*und ‚geringeres Übel‘ bewertet.*

Dr. Ade ist als freier Berater (und potenzieller Firmengründer) einen nur kurzen Weg gegangen. Sein Erfahrungshintergrund, seine Ausbildung und seine berufliche Bildung haben ihn trotz sehr guter Voraussetzungen nicht in der Selbstständigkeit halten können. Es fehlt ihm das Motiv 1 oder 6.

### **Fallstudie VII: Vom Verlagsgeschäftsführer über den Berater zum Geschäftsführer eines Mediendienstleistungsunternehmens**

Herr Begemann (geb. 1952) war das, was man in der Medienbranche als *rechten Arm* oder als *Intimus des Verlegers* (eines sehr großen und international verzweigten Hamburger Verlagshauses) bezeichnet. In den Vorgesprächen zum Interview erläuterte Herr Begemann, die Kündigung sei nicht aus Altersgründen, sondern aus *kulturellen* Gründen erfolgt: Begemann war eines Tages nicht mehr bereit, seine Wochenenden auf Abruf dem Verleger bereitzustellen, weil ihm die Freizeit mit seiner Familie wichtiger geworden war. Ein Anruf des Verlegers am Samstagmorgen (Begemann solle sich „sofort auf den Weg machen“) führte nach der Weigerung Begemanns zur Eskalation und wenig später zur Kündigung durch Begemann selbst. Der hoch qualifizierte (Dipl.-Betriebswirt-Informatik mit journalistischer Zusatzausbildung) Begemann erhielt eine Abfindung in sechsstelliger Höhe, wovon er nach eigenen Aussagen über zwei Jahre hätte leben können, ohne seinen Lebensstandard senken zu müssen. Der Aufhebungsvertrag Begemanns im Jahr 2000 ließ eine sofortige neue Tätigkeit auch als abhängig Beschäftigter zu, allerdings nicht in der Verlagsbranche. Begemann entschied sich, freier Berater zu werden, und schloss einen Kooperationsvertrag mit einer Unternehmensberatung, die ihren Branchenschwerpunkt im Verlagswesen hatte. Damit war er juristisch auf der sicheren Seite und konnte dennoch fast ohne Einschränkungen sein über fast drei Jahrzehnte erworbenes Know-how vermarkten.

Herr Begemann, was machen Sie heute?

*Ich bin Geschäftsführer eines Dienstleistungsunternehmens, das seinen Geschäftsschwerpunkt im Bereich Medien hat. Das heißt, Erbringung von Dienstleistungen für Verlage, Druckereien und Weiterverarbeitungsbetriebe im deutschsprachigen Raum.*

Haben Sie in Ihrer Laufbahn eine Zeit als freier Berater, Medienberater etc. zugebracht?

*Ja. Ich war zweieinhalb Jahre selbstständig als Berater tätig.*

Würden Sie diese Zeit als erfolgreich oder als weniger erfolgreich betrachten?

*Dank der verschiedenen Aufträge und der Reputation, die ich hatte, kann ich diese Zeit durchaus als erfolgreich bezeichnen.*

Hatten Sie zu Beginn Ihrer Beratertätigkeit einen Businessplan?

*Ja.*

Was war der USP Ihres Beratungsangebotes?

*Der USP, mit dem ich in den Markt gegangen bin, Aufträge akquiriert habe, war die Organisation von Zeitungs- und Zeitschriftenverlagen mit der Zielsetzung einer höheren Wirtschaftlichkeit.*

Welche Umsatzerwartung hatten Sie?

*Da ich vorsichtig rangegangen bin und mich als Existenzgründer gesehen habe, lag die Größenordnung bei ca. 100.000 D-Mark.<sup>156</sup>*

Sie sind also, wie fast alle Gründer – auch die, die vorher vielleicht mehr verdient haben – zunächst bescheiden gestartet?

*Ja, es war meine Bank, die mir zur Vorsicht geraten hat.*

Enthielt Ihr Businessplan ein Marketingbudget?

*In bescheidenem Maße, ja. Ich brauchte kein großes Budget, weil ich mich auf die Verbindungen aus dem Netzwerk verlassen konnte.*

Hat sich das Netzwerk bewährt?

*Im Großen und Ganzen, ja. Für den Einsteiger ist das eindeutig der entscheidende Punkt meines Erachtens, dass man im Netzwerk mit den bekannten Leuten arbeitet.*

Würden Sie also sagen, dass Ihr Netzwerk die Hauptbewegung Ihrer Werbung war?

*Ja.*

Über Ihre Zielgruppe haben Sie gesprochen: Personen der Verlage, der Werbung, des Marketing und der Medien...

*Richtig.*

---

<sup>156</sup> Begemanns Existenzgründung fällt noch in den D-Mark-Zeitraum.



Wenn Sie heute über Ihre Weiterbildung nachdenken...

*... die verschiebt sich weitgehend auf die Wochenenden und in den Urlaub hinein. Zeitschriftenlesen, regelmäßig drei, Bücher wenn's hoch kommt, sechs im Jahr.*

Und wie war das damals als selbstständiger Berater?

*Viel mehr. Fachzeitschriften insbesondere, aber auch Messen und sonstige Veranstaltungen.*

Sind Messen ein gutes Medium?

*Ja. Fachmessen natürlich. Sie treffen dort auf Leute, die ein entsprechendes Segment bedienen und abgedeckt haben.*

Wann haben Sie Ihre letzte Fortbildung absolviert?

*Das ist eine gute Frage. Da muss ich wirklich lange überlegen. Irgendwo Anfang der 90er Jahre. Es ist etwa 15 Jahre her.*

Damals, als Sie in dem großen Verlag waren, ist Ihnen gekündigt worden, oder haben Sie selbst gekündigt?

*Ich habe selbst gekündigt. Einerseits aus der unternehmerischen Entwicklung, mit der ich nicht konform gehen konnte, andererseits aus privaten Gründen, wie [in den Vorgesprächen] gesagt.*

Wenn Sie sagen, die Entwicklung des Unternehmens war nicht Ihre, und Sie haben daher gekündigt, können Sie einschätzen, ob man Ihnen gekündigt hätte?

*Auf Grund des Dissens, der seinerzeit bestand, gehe ich davon aus, dass es so gekommen wäre, ja.*

Wie definieren Sie den Begriff Manager?

*Ganz schwierig.*

Was ist aus Ihrer Sicht der entscheidende Unterscheid zwischen einem Manager und einem Berater?

*Der Manager trägt die Verantwortung für das, was tatsächlich passiert: Was passiert jetzt mit Blick in die Zukunft hinein, damit der Erfolg gesichert ist. Der Berater setzt mit Blick aus der Vergangenheit in Richtung Zukunft Impulse, ohne letztlich für diese Verantwortung tragen zu müssen.*

Glaubten Sie als Berater etwas anders tun zu müssen als in Ihren Managementfunktionen? Oder genauer: Würden Sie heute anders beraten als seinerzeit, als Sie Berater waren?

*Nein. Ich würde es nicht anders machen. Und das ist genau der Punkt, warum ich als Berater aufgehört habe und wieder in die Managementfunktion gewechselt bin: Weil ich als Berater letztlich der Schwachpunkt bin, dass man vieles andeuten kann, vieles entwickeln kann, aber letztlich in der Umsetzung die Hände gebunden sind, man nicht aktiv mitgestalten kann und vielfach mit ansehen muss, dass etwas anderes passiert als man es selbst verantworten und gestalten würde.*

(...) Sie erinnern sich: Damals Geschäftsführer, dann selbstständiger Berater, heute wieder Geschäftsführer. Ich werfe Ihnen den Begriff ‚Mentalitätswechsel‘ zu. Benötigt die Veränderung Manager/Berater einen Mentalitätswechsel?

*Ja. Aber ich verweigere mich eigentlich einem Mentalitätswechsel, so wie ich ihn verstehe. Ich sehe vielfach heute wie auch in der Vergangenheit Mentalitätswechsel von der deutschen, eher sozial geprägten Führungsstruktur zu einer Hire-and-fire-Mentalität.*

...wohin wir in Deutschland steuern?...

*... ja, die meisten Unternehmen denken global und nicht so sehr an die Person (...), die Unternehmen verlieren den Bezug zu den Menschen. (...) Den Menschen als gestaltendes Element sieht man nicht mehr.*

Begemann spricht hier eher von einem Kulturwandel bzw. Paradigmenwechsel in der Wirtschaft. Er bezieht die Frage nicht auf sich persönlich, d. h. auf den Mentalitätswechsel, der sich beim Wandel vom Manager zum Berater vollziehen kann. Die Nachfrage ergibt keinen weiteren Hinweis.

Hat das Thema ‚Macht‘ in Ihrem Berufsleben eine Bedeutung?

*In den meisten Unternehmen ist Macht ein Riesenthema. Ich habe einige Unternehmen beobachtet, in denen das Thema Macht 30 Prozent der Mitarbeiterarbeitszeit beansprucht.*

Ist ‚Macht‘ für Sie positiv oder negativ besetzt?

*Macht ist negativ.*

Sind Sie schon einmal Opfer von Macht geworden?

*Ja. Das Wissen darum, dass ein Machtspiel läuft, dass man eine Marionette ist, ist schon eine schlimme Erfahrung. Man muss sich damit arrangieren,*

*man muss das akzeptieren, oder man muss für sich Konsequenzen ziehen.*

Was sind Ihre persönlichen Stärken?

*In gewisser Weise soziale Kompetenz. Die würde ich ganz hoch anstellen. Außerdem ein sehr klares Zahlenverständnis. Und als drittes würde ich die Möglichkeit sehen, mit Menschen umzugehen, sie führen und entwickeln zu können, Mitarbeitern Freiräume einzuräumen.*

Als Sie damals in die Selbstständigkeit gingen, was sagten Ihre Freunde und Bekannten dazu?

*Die klassische Zwei-Fronten-Situation. Die einen sagten: ‚Schrecklich, wieder einer, der anderen auf der Tasche liegt‘, die anderen sagten: ‚Das ist der Weg in die Selbstverwirklichung.‘*

Und was wollten Sie und konnten Sie besonders gut als Berater?

*Zum einen habe ich gute Fachkenntnisse; der zweite Punkt ist, ich bin in der Lage, mich sehr stark in Unternehmen hinein zu versetzen (...) und entsprechend zu hinterfragen (...), aber nicht nur ans Geschäft zu denken.*

Sie würden in der beratenden Situation also sagen, ‚Ich würde das so nicht tun‘, obwohl sie dadurch mehr Geld verdienen könnten?

*Richtig. Ja.*

Sie sprechen implizit von der Kraft Ihrer Persönlichkeit im Sinne von ‚Authentizität‘. Spielt die Persönlichkeit des Beraters oder Geschäftsführers für den Erfolg seiner Arbeit eine Rolle?

*Auf jeden Fall. Wenn ich meinem Kunden direkt sage, ich würde das und das an seiner Stelle nicht machen (...), obwohl ich dann den Auftrag nicht bekomme, das schafft Vertrauen, Glaubwürdigkeit.*

Welches Ereignis haben Sie als den größten beruflichen Erfolg abgespeichert?

*Meine Geschäftsführertätigkeit.*

Und was bedeutet für Sie Erfolg?

*Erfolg heißt für mich, abends Zuhause beim Glas Wein zu sitzen und zu sagen, es ist nichts schief gegangen, ich habe Lust, morgen wieder hinzugehen.*

Die Motivstruktur, die Herrn Begemann in die Selbstständigkeit geführt hat, ist der von Dr. Ade ähnlich:

*Motivgruppe 3. Selbstständigkeit als Anpassungsstrategie: Die selbstständige Erwerbsform ist in dieser Motivgruppe ein Produkt von Gelegenheitsstrukturen. Die Personen fühlen sich weniger von der Selbstständigkeit und der damit verbundenen Weisungsungebundenheit angezogen, vielmehr folgen sie pragmatisch erwogenen Optionen des Arbeitsmarktes. Die Selbstständigkeit wird als biografische Phase und Übergang bis zur Rückkehr in eine abhängige Beschäftigung gesehen. Damit ist eine Orientierung am Normalitätsmuster abhängiger Beschäftigung verbunden.*

Was man bei Begemann weniger identifiziert, ist der z. B. bei Dr. Ade vorzufindende Aspekt der Motivgruppe 4: das Gefühl, die Selbstständigkeit aufgezungen bekommen zu haben. Begemann hat die Alternative Selbstständigkeit selbst gewählt (wenn auch auf Grund der Vermutung, dass man ihn entlassen würde), aber unter der Perspektive, möglichst bald wieder Managementfunktionen zu übernehmen. Seine Begründung (siehe oben): „Weil ich als Berater letztlich der Schwachpunkt bin, dass man vieles andenken kann, vieles entwickeln kann, aber letztlich in der Umsetzung die Hände gebunden sind, man nicht aktiv mitgestalten kann und vielfach mit ansehen muss, dass etwas anderes passiert als man es selbst verantworten und gestalten würde.“ Begemann hatte ebenfalls keinen USP: „Die Organisation von Zeitungs- und Zeitschriftenverlagen mit der Zielsetzung einer höheren Wirtschaftlichkeit“ entspricht einem weit verbreiteten Berater-Angebot.

### **Fallstudie VIII: Vom Marketing-Geschäftsführer über den European-Marketing-Director zum Medien-Business-Coach**

Herr Bartels (geb. 1956), ursprünglich Französisch- und Englischlehrer, damit Seiteneinsteiger der Medienbranche, lebt heute in Paris und hat eine spezifische Variante des Beraters gewählt: Er ist Business-Coach für Medienfachleute im Segment Human-Resources. Der Weg von Herrn Bartels führte nach einer langjährigen Tätigkeit als Management-Supervisor und stellvertretender Geschäftsführer namhafter Werbeagenturen vom Geschäftsführer einer Frankfurter Direktmarketing-Agentur (1997 bis 1998) über einen international aufgestellten und sehr großen deutschen Verlagskonzern, in welchem Bartels die Position eines Hauptabteilungsleiters und stv. Gesamtwerbeleiters (1998 bis 2001) innehatte. Danach wurde er European-Marketing-Director in einem Amsterdamer Medienkonzern (Mitte 2001

bis März 2003). Herr Bartels musste – 47-jährig – auf Grund seines psychischen Gesundheitszustandes (Diagnose: Endogene Depression) das Unternehmen verlassen, noch bevor zwei Jahre seiner Zeit als Top-Manager eines europäischen Medienkonzerns abgelaufen waren.

Herr Bartels, wo ist Ihnen jeweils gekündigt worden?

*Halt. So halb. (...) Weil ich [in Amsterdam] ausgeschieden bin auf Grund meines Gesundheitszustandes. Den hat man dann genutzt, mir zu kündigen.*

Bei [Name des Arbeitgebers vor Amsterdam] – war das ein freiwilliger Weggang?

*Ja. Weil die Internationalität zu kurz gekommen war.*

Mögen und können Sie etwas über den Gesundheitsaspekt sagen?

*Das hatte schon ein Jahr zuvor angefangen. Ich hatte damals eine sehr depressive Phase, die immer schlimmer wurde. Und die dann zum völligen Burnout geführt hatte. Und der Burnout war aber schon früher angedeutet. (...) Schon 1998 hatte ich ein paar Monate nicht gearbeitet, weil da schon mein erster Zusammenbruch war. Das hatte mich auch damals veranlasst, von [Name des damaligen Arbeitgebers] wegzugehen. Also: Gekündigt habe eigentlich ich immer selbst (...), weg von einem stressigen Agenturjob, hin zu einem vermeintlich ruhigeren Verlagsjob.*

Dann gab es eine Berufspause (...), wir sind jetzt im Jahr 2004. Sie sind dann weg aus Amsterdam (...) mit welchem Ziel?

*... zunächst mal war das privat. Von Holland nach Paris. Mir war nicht klar, ob ich je wieder würde arbeiten können, einfach weil alles zusammengebrochen war bei mir – die Batterie war völlig leer – und meine Frau als Französin sagte: ‚Gut, wenn ich dann die Familie ernähren soll, dann da, wo es mir leichter fällt, nämlich in Frankreich (...).‘*

Das heißt, Sie waren dann arbeitslos?

*Ich war nie arbeitslos, sondern berufsunfähig – was ich offiziell heute noch bin.*

Haben Sie dann schnell entscheiden, sich selbstständig zu machen?

*Also die Entscheidung war vor anderthalb Jahren, die mich dazu führte, eine Ausbildung zu machen, an der Wirtschaftshochschule ‚HEC – Houte Ecole Commerce‘ in Paris, das ist etwas wie das St. Gallen für Frankreich...*

... also eine der Top-Universitäten...

*... ja, die eben inzwischen für Führungskräfte vertiefende Studiengänge wie MBA anbietet, und unter anderem das Coaching.*

Und mit welchem Ziel haben Sie die Ausbildung angefangen?

*Um mich als Coach und Berater selbstständig zu machen.*

Haben Sie einen Businessplan?

*Ich hatte schon einmal vor drei Jahren einen Plan geschrieben. Da wollte ich noch einen Verlag gründen. Und für diese Firma [die jetzige] auch, ja.*

Und was ist innerhalb dieses Businessplans der USP Ihres Angebotes?

*Der USP ist meine Internationalität, die Sprachen, aber nicht nur die, sondern auch das Verständnis der anderen Kulturen.*

Das heißt, Sie beraten und coachen?

*Ja, genau.*

Und in welchem Bereich?

*Im Bereich internationaler Unternehmen, deutsche Unternehmen in Frankreich, aber auch andere, englische, amerikanische, eher internationale, denn da sind sehr oft die Probleme, die ich während meiner zwanzigjährigen Managementtätigkeit oft gesehen habe, die mangelnde Kommunikation untereinander und das Nichtverstehen der anderen Kulturen. Nicht im Sinne von Sprachkulturen, sondern von Businesskulturen.*

Das heißt, Sie arbeiten im Segment Human-Resources und interkulturelle Kommunikation?

*Ja, genau.*

Was sagt Ihnen Ihr Businessplan, wann Sie Break-even erreichen werden?

*Ich bin derzeit noch relativ geschützt durch meine Berufsunfähigkeit. Sagen wir so: Die Situation ist insofern die richtige für mich: Ich darf etwas arbeiten, aber ich soll und will nicht in denselben Fehler verfallen wie früher, wo ich dann sehr viele Stunden in meine Tätigkeit gesteckt habe. Insofern muss ich mich etwas zurückhalten.*

Kosten und Zahlen spielen also derzeit keine Rolle?

*Das spielt keine Rolle, nein. Weil der Break-even sozusagen auf mich selbst fällt.*

Das heißt, Sie haben Geld genug, um das durchzustehen. Gibt es einen Marketingplan für die Zukunft?

*Ja, das war auch eine der Ausbildungen bei HEC, so etwas zu machen.*

Können Sie sagen, wie viel Geld Sie für Ihr Marketing benötigen werden?

*(...) am Anfang ist das Budget relativ minimal.*

Können Sie den Unterschied zwischen Manager und Berater definieren?

*Klar. Der Manager ist derjenige, der fest in der operativen Tätigkeit steckt, und der für das Ergebnis verantwortlich ist. Und der Berater ist das nicht. Der Berater berät, er kann bestimmte Geschäftsbereiche analysieren. Aber er nicht die operative Verantwortung.*

Und was verstehen Sie in diesem Zusammenhang unter Methodenkompetenz eines Beraters? Wo haben Sie Ihre Methodenkompetenz erworben?

*Die eines Beraters selbst in einer Doppelfunktion: Sowohl als Manager, als ich für mein Ergebnis verantwortlich war und zehn Jahre on tour, um meine Kunden zu beraten, ihre jeweils besten Lösungen zu finden. Das ist die eine, sehr praktische Erfahrung. Dann darüber hinaus besonders was das Coaching angeht, die Methodenkompetenz, die ich mir in der Weiterbildung [an der HEC] angeeignet habe.*

Sie haben also Ihre Methoden in der Weiterbildung gelernt. Wie lange ging die eigentlich?

*Die ging zwei Jahre.*

Herr Bartels ist damit der einzige der befragten Experten, der sich mittels Weiterbildung explizit auf seine neue Berufstätigkeit vorbereitet hat. Folglich kann er auf Fragen zur Methodenkompetenz eines Beraters weitgehend präzise eingehen.

Können Sie im Zusammenhang mit der Frage der Methodenkompetenz etwas mit dem Begriff ‚Systemdenken‘ anfangen?

*Ja. Besonders im Bereich des Coachings. Denn sehr oft reicht es nicht, nur einen Aspekt eines Problems sich anzuschauen. Sondern man muss sich das Gesamtsystem ansehen, wo es hakt, wo die Schwierigkeiten sind, Themen aufzudecken, die bei der Sicht eines einzelnen Aspektes so nicht ersichtlich gewesen wären.*

Können Sie mit dem Begriff ‚lose Kopplung‘ etwas anfangen?

*Nein, ich habe meine Ausbildung auf Französisch gemacht, vielleicht habe ich den deshalb nicht gehört.*

Und ‚Change Management‘?

*Ja, das sagt mir etwas. Damit hatte ich viel zu tun. Auch während der Ausbildung. Und während meiner Managementtätigkeit. Denn zuletzt war ich (...) verantwortlich für CRM – Customer Relationship Management – die in Folge eigentlich immer einen Wandel mit sich brachten. Da hat es sich zum ersten Mal gezeigt, dass ich für dieses Thema mehr Interesse habe, um nämlich diesen Wandel kompetenter durchzuführen, und nicht einfach nur zu beschreiben, wer was neu machen muss, sondern diesen Change auch zu managen und von den Human Resources her zu begleiten. Fast alle Projekte, die ich gesehen habe, (...) sind gescheitert, weil viel zu wenig auf diese menschliche Komponente eingegangen wurde.*

Sehr früh im Interview beschreibt Bartels das Motiv für seine Selbstständigkeit. Er nimmt die Erkenntnisse seines Berufslebens (besonders die, an denen er selbst als Manager gescheitert ist) zum Anlass, etwas zu verändern.

Würden Sie der These zustimmen, dass es eines Mentalitätswechsels bedarf, wenn man vom Manager zum Berater oder Coach wird?

*Klar. Völlig.*

Wie anders muss man denn denken – und handeln?

*Also, einmal ging es bei mir über eine persönlich sehr schwierige Phase, in der ich eben loslassen musste, was dieses Selbsttun und die operative Verantwortung betraf, und zu akzeptieren, diese Rolle, dass man als Berater nur Stichwortgeber ist und letzten Endes nur Fragen stellt. Das heißt, wirklich sich selbst herausnehmen aus dem Zentrum des Interesses.*

Wenn Sie jetzt auf Ihre Zukunft schauen, haben Sie ein Leitbild, wonach Sie arbeiten? Haben Sie das niedergeschrieben?

*Ja. Es gibt verschiedene Leitbilder. Das Schreiben ist noch nicht abgeschlossen. Ich habe mich von verschiedenen Leuten beeinflussen lassen. Einmal von C.G. Jung.<sup>157</sup>*

*... den Archetypenlehrer? ...*

*...ja, die Archetypen, die Arbeit mit dem Unbewussten. (...) Von Jean Monet,*

---

<sup>157</sup> Gemeint ist Carl Gustav Jung (1875-1961); Begründer der Analytischen Psychologie.



*dem Vordenker von Europa, habe ich gelernt: ‚Menschen akzeptieren Veränderungen nur, wenn sie in die Krise geraten.‘ Der Leidensdruck der Menschen führt zu Coaching, Therapie, oder sich beraten zu lassen ... es funktioniert erst dann, wenn die Menschen sich in Gefahr sehen.*

Was ist Ihre persönliche Stärke?

*Zuhören können, die Empathie.*

Sehen Sie als Selbstständiger ein Risiko auf sich zukommen?

*Das Risiko ist natürlich – und deshalb habe ich sehr intensiv in der Therapie gearbeitet – dass nicht irgendwelche Projektionen entstehen, Transfer und Gegentransfer, sich da bewusst zu sein. Ich lasse mich von einem Supervisor begleiten. Wenn ich das nicht täte, würde ich da ein Risiko sehen.*

Wie reagiert denn Ihr Umfeld auf Ihre Selbstständigkeit?

*Sehr positiv. Sie schieben mich sogar eher noch, schneller zu machen.*

Hat man Ihnen als angestellte Führungskraft schon auch mal gesagt: ‚Eigentlich sind Sie zu alt für den Job?‘

*Ja. In Holland nicht so, aber ich habe es gemerkt (...). Andererseits sagte man mir, als Coach wäre ich erst jetzt im richtigen Alter. Andere haben mir in Gesprächen bestätigt, dass ich für die Medien als Führungskraft zu alt bin.*

Die Frage nach der Qualifikation in der Beraterbranche wird oft im Zusammenhang mit dem Stichwort Persönlichkeit genannt. Glauben Sie, dass Ihre Persönlichkeit für den Erfolg Ihrer Arbeit eine Rolle spielt?

*Ich denke schon, ja (...).*

Persönlichkeit ist vielleicht ein schillernder Begriff. Was macht denn die Persönlichkeit aus, die einen Berater zu einem erfolgreichen Berater macht? *Also einmal (...), das heißt wirklich, sich zurück zu nehmen, den anderen zu hinterfragen und sich selbst zu hinterfragen. Vertrauen schaffen zu können, dass der andere sich öffnet, damit man an Punkte kommt, die dem anderen vielleicht weh tun, an die er aber kommen muss, um wirklich weiter zu kommen. (...) In der Ausbildung mussten wir Firmenchefs akquirieren, im Wettbewerb, und ich habe fast immer gewonnen; manchmal muss ich vielleicht eine Frage mehr stellen (...), noch mal hineinflagen, was er denn konkret meint, und das hat sehr häufig dazu geführt, dass sich die Leute noch mehr geöffnet haben. Also im Grunde habe ich die Anforderungen eines Coaches*

*vielleicht dadurch ein Stückchen besser erfüllen können.*

Wiederum als einziger der befragten Experten beschreibt Bartels eine Beratungsmethode konkret, die er selbst anwendet und die er nicht mit der Ebene der Fachkompetenz verwechselt. Die methodische Kernkompetenz von Bartels besteht aus sokratischen Fragestellungen.

Was war bisher Ihr größter beruflicher Erfolg?

*Dass es mir gelungen war, die verschiedenen Businesskulturen kennen zu lernen, zu verstehen, meine Sprachen bei internationalen Kunden einzubringen und dadurch Grundlagen für meine neue Tätigkeit zu schaffen.*

Woran merken Sie denn, dass Sie erfolgreich sind?

*Ich kann es nur messen am Gesprächsverlauf. Zunächst hat Erfolg damit zu tun, dass ich Kunden finde, dass ich Bedürfnisse erfüllen kann, dass ich den Menschen helfen kann, und irgendwann wird sich das auch in Geld messen lassen.*

Wie wird der nächste Schritt in Ihrer Selbstständigkeit aussehen?

*Es gibt ein paar Schritte. Ich werde mich mit einem Professor von HEC zusammen tun, der mir eine Zusammenarbeit bei einigen Kunden angeboten hat, auch im internationalen Bereich, um gemeinsam auch Teamcoachings durchzuführen (...). Das ist der eine Schritt, und dann: mit zwei, drei eigenen Kunden weiter zu machen.*

Haben Sie eine Akquisitionsstrategie entwickelt, so dass Sie wissen, auf welche Weise Sie wann an welchen potenziellen Kunden herangehen werden?

*Ja.*

Freuen Sie sich über Ihre Beratertätigkeit?

*Ja. Ich sehe sie fast als eine Lebensnotwendigkeit, das zu tun. Ich werde in der Richtung von meiner Jungschen Analytikerin unterstützt, die mir sagt, diese Arbeit ist mir auf den Leib geschrieben.*

Würden Sie sagen, dass Ihr Motiv darin besteht, anderen zu helfen?

*Das spielt sicher eine Rolle.*

Gibt es noch ein anderes Motiv?

*Das andere ist, diese Nähe zu haben, am Kunden, an Menschen, die aus dem*

*[Medien-]Umfeld kommen, das ich persönlich gern mag, international die verschiedenen Businesskulturen, dass ich Coaching in verschiedenen Sprachen machen kann.*

Ist ein Motiv der Selbsterfahrung auch gegeben?

*Ja, die Selbsterfahrung hat sich bei mir nun eingebrannt, spätestens mit dem Burnout.*

Wenn wir eine Trennlinie ziehen zwischen Coaching und Beratung und sagen, Coaching ist das individuelle Arbeiten mit Einzelpersonen auf deren Verhaltensebene, und Beratung ist fachliche Beratung auf der Sachebene, wenn wir uns darauf einigen können ...

*...ja ...*

... wo würde dann der Schwerpunkt Ihrer Arbeit sein?

*Auf der Coaching-Ebene, eindeutig.*

Die oben erwähnte Trennlinie der Fragestellung irritiert die bis hier aufrechterhaltene Differenz zwischen Beratung als Fachberatung und Beratung als Methodenkompetenz. Diese Irritation war notwendig, um die spezielle Differenz Beratung/Coaching bei Herrn Bartels herauszuarbeiten. Bartels sieht sich dann auch auf der Coaching-Ebene als Human-Resources-Berater, während er seine Kenntnisse der Medienbranche als Berater vermarkten möchte:

Ihr Verlagswissen, Ihr Wissen über Marketing, Werbung, Kommunikation wird dann in der Form eher die zweite Rolle spielen?

*Ja.*

Und das ist auch die Entscheidung, die Ihre Positionierung und Ihre Tätigkeit bestimmt?

*Ja. Das andere ist nicht ausgeschlossen. Ich denke mal, man wird sehen, aber vom Gefühl her, ich würde sagen, zwei Drittel, ein Drittel.*

Mit der positiven Antwort auf die Frage, ob er sich über seine Tätigkeit als Coach und Berater freue, gehört Herr Bartels zur *Motivgruppe 1*:

*Selbstständigkeit als Erwerbs- und Lebensform: „Die Ein-Personen-Selbstständigen mit diesem Beweggrund sind nahe an der Ökonomie der*

*Selbstverwirklichung anzusedeln. Die Personen, die diesem Beweggrund zugeordnet werden können, haben eine selbstständige Erwerbsform aktiv angestrebt und sehen sie als Optimierung von Erwerbs- und Lebenszielen.“*

Explizit räumt Herr Bartels den Beweggrund ‚Selbstverwirklichung‘ als wesentliches Motiv ein. Das unterscheidet ihn von den anderen Experten, die in der Selbstverwirklichung eher einen nebensächlichen Anreiz sehen. Der Aspekt eines therapeutischen Eigenanteils ist sehr klar aus der Biografie von Herrn Bartels abzuleiten. Burnout-Symptomatiken gelten als prägend und aus Sicht mancher Psychologen als nachhaltig traumatisierend, worauf Bartels selbst hinweist. Er möchte seine Klienten vor ähnlichen Erfahrungen bewahren, zumal sein Schwerpunkt im Coaching ist. Herr Bartels nimmt in der Expertenbefragung einen Sonderstatus ein. Seine Motive als Gründer sind klar, seine Leitbilder sind durchdacht und reflektiert, sein USP passt mit den Zielgruppen und -personen, die er identifiziert hat, zusammen. Als einziger der befragten Experten hat er den Aspekt der Internationalität bzw. der interkulturellen Kommunikation im Blick – begünstigt durch seine Dreisprachigkeit und die einstige abhängige Beschäftigung als Top-Manager in verschiedenen Ländern: Deutschland, Niederlande und Frankreich. Zunächst bleibt offen, ob die Genesungsgeschichte von Herrn Bartels *dauerhaft* einen Erfolg als Coach und Berater ermöglichen wird.<sup>158</sup>

### **Fallstudie IX: Vom Chefredakteur zum Unternehmer und Berater<sup>159</sup>**

Rolf-Dieter Brunowsky (geb. 1955) ist über die Verlags- und Medienbranche hinaus bekannt auch deshalb, weil er eine eigene TV-Sendung moderiert<sup>160</sup>. Nach dem Studium der Volkswirtschaft volontierte Herr Brunowsky bei der Berliner Morgenpost im Wirtschaftsressort, bevor er nach weiteren Zwischenstationen Chefredakteur des größten deutschen Wirtschaftsmagazins *Capital* wurde. Diese Position hielt er mehr als zehn Jahre bis Ende 2002 inne. Man trennte sich im gegenseitigen Einvernehmen, weil Herr Brunowsky den „von der Konzernspitze ge-

---

<sup>158</sup> Anzumerken ist, dass der Beruf als Coach durchaus von einigen Best Agern angestrebt wird. Er stellt aber deshalb keine nennenswerte Alternative dar, weil der Coachingmarkt als gesättigt gilt, obwohl diverse Coachingausbildungsunternehmen nach wie vor neue Absolventen hervorbringen, die dann nach der Ausbildung ohne Beschäftigung bleiben. Vgl. Kunz, Bernhard: Mit Coaching kann man (kein) Geld verdienen, in: *managerSeminare*, Heft 94, Jan. 2006, 12-16.

<sup>159</sup> Name und Firmenname mit Zustimmung des Experten nicht geändert.

<sup>160</sup> „Brunos BusinessClub“, dienstags, 17.30h, NRW.TV.

wünschten Kurs Sanierung durch Mitarbeiterfreisetzung“ (Zitat) nicht mitgehen wollte. 2003 gründete Brunowsky die *BrunoMedia GmbH* und wurde im Alter von 48 Jahren erstmals Arbeitgeber. Sein Unternehmen ist vertikal integriert. „Von der strategischen Kommunikationsberatung über die klassische Pressearbeit bis hin zu Sonderwerbformen im Fernsehen reicht das Spektrum.“<sup>161</sup>

Herr Brunowsky, Sie sind nicht nur Berater, sondern auch noch Unternehmer. Was macht ehemalige Führungskräfte erfolgreich, wenn sie als Berater oder Gründer neu anfangen? ... (Brunowsky unterbricht):

*... Ja, okay. Es gab ja bei Capital am Schluss sehr unterschiedliche Meinungen darüber, wie man weiter macht. Der Verlag hatte viel Druck vom Markt her – Börsencrash und so weiter – und es gab dort unterschiedliche Komplotte. Und ich habe dann für mich die Entscheidung getroffen, dass zehn Jahre sowieso genug sind, um eine eigene Firma aufzubauen. Zumal ich immer mal drüber nachgedacht hatte, aber nicht in dem Sinne, dass ich jetzt so einen langen Plan hatte und weiß genau, was ich will. Sondern, ich habe gesagt: Ich probiere was Neues. Ich nehme das Geld, das ich als Abfindung bekommen habe (zum ersten Mal in meinem Leben habe ich eine Abfindung bekommen), das investiere ich voll in meine Firma. Weil ich dann mit 52 einfach nicht Geld hatte, um mich zur Ruhe zu setzen. Und ich bin auch nicht der Typ, der sich hier gern hinsetzt. Ich muss arbeiten, ich werde sowieso mein Leben lang arbeiten, ich bin so ein Typ, der gern arbeitet. Mit 52 kann man dann, wenn man so eine Abfindung kriegt, zwei Jahre leben, ohne was zu tun. Aber was ist dann mit 54?*

*Also muss man dann sehen, wie man ein neues Einkommen kreierte mit dem, was man so braucht im Monat (...).*

Hatte man Ihnen nahe gelegt zu kündigen?

*Nein, das war eigentlich so, dass es darum ging, das Heft neu zu gestalten. Ich dachte, ich mach‘ da nicht mehr weiter mit. Ich hatte zehn Jahre viele Freiheiten gehabt, und dann, als es dem Verlag mal nicht so gut ging, kam permanenter Druck (...), so dass ich angefangen habe, mich unwohl zu fühlen. Ich habe dann entschieden, dass ich mich angelegt habe, dass ich ge-*

---

<sup>161</sup> [http://www.brunomedia.de/de/Public\\_Relations/index.html](http://www.brunomedia.de/de/Public_Relations/index.html). website 26. Jan. 2007.

sagt habe, ‚lasst mich hier in Ruhe, ihr müsst mich schon rausschmeißen.‘ Denn wenn ich selber gekündigt hätte, hätte ich ja keine Abfindung bekommen. In dem Gespräch ging es dann darum, was mache ich? Ich hätte ein Blutbad in der Redaktion anrichten müssen, die Leute rausschmeißen, die Kosten total runter zu fahren, und dazu hatte ich auch keine Lust mehr. (...) Das Gespräch verlief dann so, nachdem ich mich gestritten hatte mit dem Vorstand, heftigst am Telefon, über seine Einmischungsversuche, fing das dann abends im Restaurant mit der Frage an: ‚Haben Sie sich nicht immer schon überlegt, was anderes zu machen?‘, habe ich gesagt: ‚Nein, ich würde in meinem Leben immer für Capital arbeiten. So in der Art, und dann wusste jeder genau, wo es lang geht. Und dann haben wir es so auch gemacht, und ich habe die Kündigung gekriegt und die Abfindung. (...) Ich hatte das Angebot, das in Form eines Beratervertrages ausgezahlt zu kriegen. Aber ich wollte schon den ganzen Schnitt und habe dann wirklich noch einmal ganz von vorn neu angefangen.

Hatten Sie, als Sie neu anfangen, einen Marketing- und einen Businessplan? Ich hatte nichts. Ich hatte ... doch, doch, ich hatte schon etwas geplant. Ich hatte ursprünglich geplant, gemeinsam mit einem Partner, der auch gegangen war bei Gruner & Jahr, ein Verlagsleiter, eine Corporate Publishing Firma aufzubauen und verschiedene Kundenzeitschriften zu machen. Dafür haben wir dann einen Businessplan aufgestellt. Nun hatte der Kollege, den ich da mit im Boot hatte, ein Problem, und da hat mich meine Frau gefragt, ob ich mit ihm und Ron Sommer zusammensitze ( – der Experte schildert eine sichtbare physische Einschränkung seines potenziellen Partners), und der hätte auch einen guten kaufmännischen Geschäftsführer abgegeben, aber den kann ich nicht zur Akquisition mit rausnehmen. Da können sich die Leute nicht konzentrieren. (...) Aber er hatte einen Businessplan aufgestellt, den Markt gescreent und was weiß ich, und dann habe ich ihm gesagt: ‚Du, ich glaube das bringt nichts.‘ Und dann sind wir auseinander gegangen, bevor wir die Firma gegründet haben, (...) und ich bin erstmal allein auf Akquise-tour gegangen, habe zwei ehemalige Capital-Redakteure zu mir geholt, die da auch rausgeschmissen wurden. Ich habe lauter Arbeitslose um mich herum versammelt, die alle keine Perspektive hatten.

Alles Best Ager?

*Nein, auch junge. In der Phase 2002 haben ja ganz stark die Wirtschaftsma-  
gazine abgebaut, Redakteure, Grafiker, Fotografen, und die habe ich alle  
um mich versammelt. Ich hatte da eine Firma zusammen von 20, 30 Leuten,  
die alle mal arbeitslos waren und mit denen ich ein Großprojekt gemacht  
habe, nämlich die Geldidee [Print- und Online-Magazin]. Ich habe dann ak-  
quiriert, die Kundenaufträge gekriegt, das Büro vergrößert ... aber fragen  
Sie mal weiter.*

Sie sind, wie ich Ihrer Website entnehme, heute breit aufgestellt, bis hin zu  
einer eigenen Fernsehsendung. Und Sie waren früher auch Manager, denn  
Sie mussten ja eine Redaktion managen.

*... absolut ...*

*... jetzt sind Sie Berater und Unternehmer. Das ist ein Mentalitätswechsel  
oder? Haben Sie den auch so empfunden? Was machen Sie heute anders als  
früher?*

*Ja, eines ist wichtig. Was ich anders mache als damals, ist, dass ich alles  
auf mein Risiko mache. Und so gesehen meine Entscheidungen nicht einfach  
so irgendwo reinwerfen kann, etwa: ‚Der Verlag zahlt das, ich schlage das  
vor.‘ Jetzt muss ich wirklich überlegen, ob ich das selber bezahlen kann  
oder ob ich da einen Gewinn kriege. Das ist schon eine andere Denke. Das  
andere ist, man ist in der Tat Manager als Chefredakteur von so einem Ma-  
gazin, aber die vornehmste Aufgabe ist dann auch Kundenpflege, so was,  
was man in großen Werbeagenturen Kontakter nennt. Man spricht mit allen  
möglichen Leuten, man pflegt die Kontakte zu großen Unternehmen, lässt  
sich von der Anzeigenabteilung irgendwo ausführen (...). Und das ist eine  
Art von Akquise, und das konnte ich schon immer ganz gut. Jetzt habe ich in  
der neuen Situation die Aufgabe – und das habe ich dann nach einem halben  
Jahr gemerkt – da tanzt man überall rum, und alle sagen: ‚Toll, wir unter-  
stützen das.‘ Und nach einem halben Jahr hat man noch keinen richtigen  
Auftrag. Das ist das Schwierigste: Man denkt: ‚Ich kenne jeden.‘ (...) Aber  
die Leute sagen: ‚Wir wollen erstmal sehen, was du so auf die Beine stellst.‘*

Herr Brunowsky zeigt, dass die Zugriffsmöglichkeit auf alte Businesskon-  
takte keine Erfolgsgarantie bereitstellt. Er hat dies – anders als die Experten Peters,  
Ade, Route 66 und Begemann – früh erkannt.

Diesen Sachverhalt beschreiben viele Ihrer Kollegen, die ich befragt habe: Die Schwierigkeit, erstmal in die Akquisition einzusteigen. Haben Sie sich auf die Akquisitionstätigkeit vorbereitet, auf diese andere Mentalität?

*Nein. Im Grunde war es so: Das erste, das ich gekriegt habe, war von einem Freund von der Telekom. Der hat, um mir einen Gefallen zu tun, es war der frühere Kommunikationschef der Telekom, der hat mich in einen Werbefilm der Telekom mit eingebaut – dafür habe ich eine ganze Menge Geld gekriegt. Dann habe ich ein halbes Jahr lang eine Agentur beraten, das war mein erster Auftrag (...). Da habe ich dann aber gemerkt, dass ich für die nur den Türöffner spielen sollte, wozu ich dann aber auch keine Lust hatte. In Wirklichkeit habe ich dann aber die ersten eigenen Projekte an Land gezogen (...), um damit die Kollegen beschäftigen zu können, als freie Mitarbeiter. Dann hatte ich, nachdem wir damit angefangen hatten, es geschafft, vom Bauer-Verlag die Geldidee zu akquirieren. Die haben dann die komplette Redaktion rausgeschmissen und das outgesourced. Das hatten die so wie so vor, weil es denen so schlecht ging. Und wir haben dann für einen ganz niedrigen Preis in der Geldidee anderthalb Jahre gewirkt. Mit Erfolg. Mit lauter Arbeitslosen. (...) Aber parallel dazu hat sich dann die PR-Agentur ergeben. Da war dann auch schnell die Frage, ob wir das alles vermischen können.*

Die Vermischung von PR und journalistischer Arbeit wird im Journalismus kritisch gesehen. Grundsätzlich gibt es einen Ehrenkodex der Journalisten, ihre Arbeit nicht zu werblichen Zwecken zu *missbrauchen*. Daher die Frage von Brunowsky, ob ein Mix von PR und redaktioneller Arbeit von seinem Unternehmen angeboten werden sollte.

*Und wir haben dann eine eigene Agentur im Jahr 2003 gegründet, die PR-Agentur BrunoMediaCommunications. Da haben wir den Umsatz jedes Jahr verdoppelt, in drei Jahren anderthalb Millionen Jahresumsatz, was für eine junge Agentur nicht schlecht ist.*

Herr Brunowsky, wie ist Ihr Selbstverständnis als Person? Sind Sie eher Berater oder Dienstleister oder Unternehmer?

*Ich nenne mich Medienunternehmer. Aber im Auftrag der BrunoMedia-*



*Communications mache ich strategische Beratung. Da berate ich dann Vorstände, (...) das ist dann aber auch unsere Firma [die berät], also ich mache das für unsere Firma (...).*

Wie viele Mitarbeiter haben Sie?

*Zehn feste und 20 freie Mitarbeiter. Wir haben das Prinzip, dass wir ein paar Feste haben. Die zehn haben wir für die ganze Gruppe. Unser Prinzip ist, dass wir sagen, erstmal möglichst wenige Fixkosten. Und jeden, den wir einstellen, müssen wir aus neu gewonnenen Projekten finanzieren. Wir haben zum Beispiel einen PR-Kunden, der macht uns eine monatliche Pauschalzahlung, dafür werben wir einen Projektleiter an, der betreut den Kunden in unserem Auftrag, kriegt auch einen Teil davon, und mit dem anderen Teil unterstützen wir ihn. Und so haben wir relativ schnell über 40 Kunden betreut.*

Ich komme noch einmal zu der Frage zurück: Als Sie die Firma gegründet haben, hatten Sie ein klares Leitbild, was herauskommen soll?

*Ja, mein Leitbild war: ‚Wenn ich jetzt noch mal so was anfange, dann möchte ich ein bedeutendes Medienunternehmen aufbauen.‘ Ich fühle mich stark als Publizist, ich sehe aber, dass ich mit dem PR-Bereich schönes Geld verdienen kann. Und damit kann ich im Grunde meine eigentlichen Ziele finanzieren. Und die eigentlichen Ziele sind, einen Verlag aufzubauen.*

Brunowskys Unternehmensstrategie besteht demnach darin, mit den aus der PR-Arbeit generierten Unternehmenserträgen einen Verlag aufzubauen – also langfristig von Erträgen aus der werblichen Tätigkeit unabhängig zu werden, womit der oben erwähnte Ehrenkodex hergestellt wäre.

Das Ziel verfolgen Sie noch, da sind Sie noch dran?

*Ja, das mache ich nebenbei.*

Ist der Aufbau des Verlages Ihre Haupttätigkeit, die Firma strategisch nach vorn zu bringen?

*Ja. Das ist sozusagen immer richtig. Wir machen wirklich viel und dürfen uns nicht verzetteln. Ich greife Geschäftsmöglichkeiten auf, und daraus ergeben sich immer neue. Als Beispiel: Ich habe beim Skifahren jemanden getroffen, einen Engländer, der sagt: ‚Ich bringe ein Tauchbuch heraus und*

*suche einen deutschen Partner, der das rausbringt.’ Sagte ich: ‚Das mache ich.’ Und so ist unser Buch ‚Tauchen weltweit’ entstanden. Da haben wir insgesamt über 100.000 Euro in ein einzelnes Buch investiert, und dieses Buch ist dann zum Tauchbestseller der letzten zwei Jahre avanciert, weil wir solche Dinge promoten können über unsere PR-Agentur. Und jetzt haben wir von dem Buch, obwohl es 34,00 Euro kostet, ungefähr 10.000 verkauft, und wir haben dann eine Sonderausgabe gemacht mit Lidl. Und Lidl hat in drei Tagen 30.000 Stück davon verkauft. Zu einem anderen Preis natürlich. Und wir haben zusätzlich dann 40.000 DVD ‚Rotes Meer’ verkauft (...). Auf einmal war ich in einem neuen Geschäft. Das ist ein Nebenmarkt, aber gleichzeitig sind wir nun auch im Buchhandel aktiv (...). Ich entdecke dadurch neue Möglichkeiten. Durch das Tauchen sind dann neue Webseiten gekommen, wir haben viele Internetseiten aufgebaut, Sie haben sich das ja alles angekuckt, und das sind alles Dinge, die zu einem Medienunternehmen passen, die wir entwickeln. Und das, was Erfolg hat, wird dann ausgebaut. Die Frage nach Ihrer Kernkompetenz wäre dann schon die falsche Frage? Ja, genau. Wenn man bei einem, der so vieles macht, fragt, ‚Was ist denn Ihre Kernkompetenz’, dann würde ich sagen: ‚Meine Kernkompetenz ist journalistisch, verbunden mit Marketingkompetenz. Also ich bin Journalist von Haus aus, und ich sehe mich weiterhin als Journalist. Jetzt bin ich Unternehmer, aber ich weiß auch, dass Erfolg Marketing braucht, und das mögen die meisten Journalisten nicht.*

*Stimmt.*

In der Medienbranche ist bekannt, dass Verlagsleiter und Journalisten in der Regel keine Affinität zur Vermarktung ihrer Objekte haben. Sie beauftragen deshalb Spezialagenturen zur Promotion ihrer Zeitungen und Zeitschriften.

Ich würde Ihnen gern eine persönliche Frage stellen: Als Sie in die Selbstständigkeit gingen, was haben denn Ihre Freunde, Bekannten, Ihre Familie dazu gesagt, dass Sie Unternehmer werden wollen?

*Na, die haben das gelobt, aber viele haben auch gesagt: ‚Mal sehen, ob der das hinkriegt, ob er das schafft.’ Und so gesehen ist man dann erstmal auf sich allein gestellt. Aber manche waren auch ganz gutwillig. Und für unsere*

*PR-Agentur waren die Kontakte zu den Journalisten super. Ich habe gemerkt, dass alle Kollegen eigentlich nach wie vor sehr freundlich mit mir umgegangen sind. Ich habe bis heute Zugang zu allen Chefredakteuren. Die akzeptieren auch meinen Lebensweg, anders, als sie dies bei einem Berater tun würden. Die Berater gehen rum, und die kann man nicht greifen. Die sind mal hier mal dort. aber eine Firma, die irgendwo einen festen Sitz hat, Leute hat, die einen Verlag aufbaut, die ist ein sichtbares Zeichen dessen, was man bewegt.*

Sie haben vorhin über Ihr Motiv gesprochen, beispielsweise eben nicht Berater, sondern Medienunternehmer zu werden. Können Sie konkretisieren, was Sie daran berührt, was Sie antriggert, unternehmerisch tätig zu werden?  
*Ja. Ich möchte irgendwann ein Haus am Meer haben mit einem kleinen Anleger, wo ich mein Segelboot dran festmachen kann, in der Bibliothek sitzen mit einem Glas Rotwein, aufs Meer schauen und Bücher schreiben.*

Das eine kostet Geld, das andere kostet Zeit.

*Ja. Das Bücherschreiben habe ich ja schon oft gemacht. Ich habe viele geschrieben. Und ich möchte, so lange ich kann, gern arbeiten. Aber dann lieber was schreiben (...).*

Sie sind mit 52 Jahren Gründer geworden, also noch als junger Mann...

*... danke schön. Sie wissen, wie alt der Kentucky-Fried-Chicken-Gründer war, als er seine Firma gegründet hat?*

Der hat mit 67 angefangen, seinen Konzern aufzubauen. Das heißt, für Sie ist Alter eigentlich keine Frage, sondern es geht um Kompetenz, Energie, Ziele. Was raten Sie denn den Best Ager, die sich auf den Weg machen, Berater, Unternehmer zu werden, was müssen die können, damit sie erfolgreich sind?

*Ich würde jedem raten, junge Leute um sich zu versammeln. Weil, wenn man als Alter allein eine Firma gründet und alles besser weiß und womöglich mit drei alten Leuten da sitzt, das ist nicht gut. Man sollte Junge an seinem Schreibtisch sehen, und zwar auch in verantwortlichen Positionen (...). Ich bin dann an dem Trend dran, was die jungen Leute interessiert. Es ist nämlich ein Unterschied, ob man am grünen Tisch Konzepte macht oder ob man jeden Tag erlebt, was Leute so mögen, machen in dem Alter (...). Mein Prinzip war immer, wenn ich hohe Kosten habe, dann spare ich nicht die Kosten,*

*sondern dann muss ich mehr Einnahmen generieren.*

Man kann ein Unternehmen nicht nur von der Kostenseite her zum Erfolg führen ...

*... also, das machen ja alle mal zum ersten Mal. Aber ich kann ja (...). Wenn ich nicht genug Geld hatte, dann habe ich irgendwas Zusätzliches gemacht. Ein Buch geschrieben oder sonst was. Aber ich möchte mich auf der Ausgabenseite nicht total beschränken. (...) Wenn ich pleite wäre, geht es nicht anders. Man kann eben auf der Einnahmenseite Geld generieren, genauso wie im Haushalt eines Staates besser durch Steuersenkungen Wachstum entsteht als durch höhere Steuern, als wenn man überall immer alles kürzt.*

Zum Thema Erfolg: Wie viele Bücher haben Sie geschrieben?

*Ich habe vier geschrieben.*

Was ist denn für Sie persönlich Erfolg?

*Erfolg ist, wenn ich etwas geschafft habe, wo ich Zweifel hatte, ob ich es schaffe (...).*

Das heißt, Sie brauchen auch ein Stück Risikobereitschaft, um erfolgreich zu sein?

*Ist doch klar. (...) Ich finde, das ist das Wichtigste.*

Sie sind nicht nur ein bekannter und auch ein erfolgreicher Mann, sondern gelten auch als starke Persönlichkeit. Das kann man über sich selbst ja immer schlecht sagen. Aber wenn Sie es könnten, was würden Sie sagen, macht die Unternehmerpersönlichkeit aus?

*Das Wichtigste ist, ein Unternehmer gibt nur auf, wenn er wirklich am Ende ist. Sie haben als Unternehmer immer wieder einen Flop. Da läuft etwas die ganze Zeit gut, sie stecken das Geld in das nächste Projekt, wo Sie glauben, noch mehr Geld zu kriegen, und dann ist das ein totaler Flop. Der Unterschied zwischen Unternehmer und Nichtunternehmer ist, dass der Unternehmer sagt: ‚Da gehe ich jetzt in die Offensive und mach was draus. Da versuche ich die Finanzierung hinzukriegen und weiter zu gehen.‘ Der Angestellte hätte schon aufgegeben und hätte gedacht, ‚Das kriegen wir alles nicht mehr hin.‘ Der Unternehmer hat eigentlich immer eine Idee, wie es weiter geht.*

Geht das auch ohne Kapitaldecke?

*Es kommt dann auch darauf an, wenn man kein Geld hat, Geld zu besorgen.*

*Das gehört auch dazu. Und da sind die Banken nicht immer diejenigen, die helfen. Die Banken kann man eigentlich vergessen. Ein Unternehmer muss so stark werden, dass er die Banken nicht braucht (...).*

Herr Brunowsky dekliniert viele Kardinaltugenden (auch Mythen!) des Unternehmers durch: Risikobereitschaft, Einsatz des persönlichen Kapitals, Durchhaltevermögen. Seine Selbstständigkeit wird als Chance wahrgenommen und ist mit persönlichem Autonomiegewinn verbunden. gehört demnach zur *Motivgruppe 6*:

*Motivgruppe 6. Verantwortung für andere, speziell Unternehmer:*

*Hier wird die Selbstständigkeit potenzialorientiert als die persönliche Chance wahrgenommen und mit persönlichem Autonomiegewinn verbunden. Auch hier kann aus einer Notsituation vorsichtig experimentierend vorgegangen, und die Erwerbsform als Eigenprojekt und damit als Herausforderung zwischen Wagnis und Experiment gesehen werden.*

Auch hier wurde anfangs aus einer Notsituation vorsichtig experimentierend vorgegangen, um die Erwerbsform als Eigenprojekt und damit als Herausforderung zwischen Wagnis und Experiment zu beginnen. Im Unterschied zur Motivstruktur 2 wechselt die Handlungsrolle von der Selbstverantwortung zur Verantwortung für andere. Als Medienunternehmensgründer und Berater ist Rolf-Dieter Brunowsky seit 2003 erfolgreich. Einen anderen Gründungsweg zum Berater wählte Herr Hove.

### **Fallstudie X: Vom Marketing-Geschäftsführer über den General Manager zum Berater**

Herr Hove (geb. 1943) ist Dipl.-Betriebswirt und seit 1995 selbstständiger Berater mit dem Schwerpunkt Medien und Marketing. Seine Karriere begann als Controller in einem der weltweit größten Versandhandelshäuser, wo er über den Vorstandsassistenten zum Bereichsleiter und anschließend, 29-jährig und verantwortlich für 200 Mitarbeiter, zum Direktor für Werbung und Marketing aufstieg. Danach wurde er, 32-jährig, in die Geschäftsführung eines Spezialversenders innerhalb desselben Konzerns berufen. In dieser Position konnte er innerhalb von vierzehn Jahren den Umsatz verzehnfachen, bis er den Arbeitgeber wechselte und Geschäftsführer des größten europäischen Listbroking-Unternehmens wurde, ein Spe-

zialunternehmen für Marketingdatenbanken. Im Anschluss daran wurde er Generalbevollmächtigter in einem der weltgrößten horizontal integrierten Mischkonzerne und war zuständig für das Geschäftsfeld Versandhandel/Marketing mit 1,5 Milliarden Euro Umsatz. Der Konzern wurde 1995 umstrukturiert, was zur Abgabe einiger Geschäftsbereiche führte, für die Herr Hove verantwortlich zeichnete. Folglich musste er das Unternehmen verlassen. Herr Hove begann seine freie Tätigkeit in einer Boomzeit des Marketings, war damals (1995) 53 Jahre alt und ist seit dem ohne Unterbrechung selbstständig.

Seit 1995, Herr Hove, nennen Sie sich wie?

*Seit dem habe ich einmal die Hove-Unternehmensberatung. Und auf der anderen Seite die Hove-Beteiligungs GbR.*

Als Sie entschieden haben, sich selbstständig zu machen – man hat Sie entlassen?

*Ja.*

Wie erleben Sie das posthum? Hat man Sie gebeten zu gehen?

*Nein, das habe ich so erwartet. Ich habe eine hohe Sensibilität dafür entwickelt, wie Karrieren enden können. Einfach indem man die Augen aufhält, was den etwas älteren Kollegen zwischen 50 und 60 alles passieren kann. Und ich halte es für einen großen Fehler, wenn man noch unter 50 ist, um das mal vorweg zu sagen, hat man noch sehr viele Möglichkeiten. Da kann einem das natürlich auch passieren, dass man aus welchen Gründen auch immer seinen Job verliert. Aber dann gibt es meistens noch genügend Alternativen. Wenn man aber über 50 ist, sieht die Welt ganz anders aus.*

Das ist auch das Ergebnis der Forschung.

*Und darauf bereiten sich die meisten Manager eigentlich viel zu wenig vor. Die leben aus meiner Sicht in den Tag hinein, ohne sich zu überlegen ‚Was ist eigentlich meine Lebens - oder Berufsalternative, wenn es mich in dieser Lebensphase zwischen 50 und 60 mal erwischt‘.*

Kann ich daraus schließen, dass Sie sich vorbereitet hatten?

*Ja. Das heißt, man muss erstmal Sensoren auspacken und fragen, ‚Könnte mir das passieren oder nicht?‘ In meinem Falle war das so, dass auf der Führungskräfteweihnachtsfeier der seinerzeitige Konzernchef (...) eine Rede gehalten hatte mit dem Kernpunkt: ‚Wenn ein Geschäftsfeld nicht Nr. 1 oder*

*Nr. 2 in den jeweiligen Märkten ist, dann hat dieses Geschäftsfeld in unserem Konzern dauerhaft keine Überlebenschance.' Das hat er sehr vorsichtig verpackt, aber diese Botschaft war für mich sehr eindeutig und klar. Wir hatten seinerzeit die Zielsetzung, den Versandhandel durch Zukäufe auf drei Milliarden zu bringen. Aber selbst wenn wir das geschafft hätten, wären wir immer noch Nr. 5 in der Branche gewesen. Nach den Worten des Konzernchefs (...) war das von vorn herein ein Warnsignal, dass dieses Geschäftsfeld im Konzern keine Überlebenschance hatte.*

Ich kenne den Konzern nicht als Versender. Für welche [Marketingfirmen im Konzern] haben Sie denn gearbeitet?

Herr Hove nannte fünf in Deutschland bekannte Direktmarketing- und Medien-Unternehmen, für die er als General Manager innerhalb des Gesamtkonzerns verantwortlich war. Damit war er konzernverantwortlich für das operative Feld Medien.

Für Sie ist auch klar, dass das Thema Lebensalter ein Argument für Kündigung sein kann?

*Nein, bei mir war das nicht so.*

Bei Ihnen war es nicht so, aber grundsätzlich sollte man als 50-Jähriger davon ausgehen, wenn es einen ereilt, braucht man eine Alternative?

*Man braucht eine Alternative.*

Und die hatten Sie? Hatten Sie einen Businessplan, als Sie damals anfangen [als Selbstständiger]?

*Ja, selbstverständlich. Nach der Weihnachtsfeier habe ich mich hingesetzt und mir überlegt, was passiert, wenn das tatsächlich vollzogen wird.*

Sie sagen „selbstverständlich“. Viele Gründer haben diesen Plan nicht.

*Ja, die haben dann vielleicht den Nagel übersehen. Es gibt tatsächlich den Fall, dass man kalt erwischt wird. Aber normalerweise ist das nicht der Fall. Wer richtig sensibel auf alle Zeichen achtet, auch auf die eigenen, was Gesundheit betrifft (...), viele Manager haben dann auch Belastungsprobleme, Stichwort Alkohol, Tabletten usw., das ist ein gängiges Thema. Und wenn deshalb für diese Probleme keine Sensibilität mehr entwickelt wird, dann erkennt man die Gefahrensituation nicht mehr, und (...) man sieht die*

*Notwendigkeit gar nicht. In meinem Fall waren die Signale eindeutig (...). Ich hatte nur einen Drei-Jahres-Vertrag unterschrieben. Weil ich mir gesagt habe, mit 53 habe ich vielleicht noch eine Chance, wenn der Vertrag nicht verlängert wird. Mit 55 habe ich garantiert keine mehr. Deswegen habe ich auf einen Drei-Jahres-Vertrag bestanden, was völlig unüblich war. Die haben das damals gemacht, weil sie mich unbedingt brauchten. Nach dieser Weihnachtsfeier kam dann die Personalabteilung und hatte festgestellt, dass mein Vertrag völlig aus dem Rahmen fällt, und hat mir dann den Vorschlag gemacht, mit mir einen Fünf-Jahres-Vertrag abzuschließen. Das habe ich dann in dem Moment getan. Weil ich ja wusste ... Ich habe dann 1994 überlegt, wie könnte diese Alternative aussehen.*

Herr Hove war zu diesem Zeitpunkt 51 Jahre alt. Als einziger Experte unter den befragten Gründern hat er – und dieser Aspekt ist auffällig – im Wissen, keine neue Führungsverantwortung mehr übernehmen zu können, bereits während seiner Festanstellung Szenarien seiner Selbstständigkeit entwickelt, während andere (Frau Mering, Herr Thoma) während dieser Phase noch auf einen Wechsel in eine neue Festanstellung hofften.

Sie können demnach Ihre damalige Tätigkeit als Manager mit der heutigen als Berater sehr gut vergleichen. Was ist der Unterschied?

*Es ist insofern ein absoluter Lebensgewinn, weil, als Manager bin ich verantwortlich für alles. Betriebsergebnis, Mitarbeiter, für das Unternehmen, eben für alles. Als Berater bin ich nur für meine Beratungsleistung verantwortlich.*

Ist Beratung für Sie eine Dienstleistung?

*Ja, hundertprozentig ... entspricht aber nicht meinem Naturell. Das Danebenstehen, sagen, wie man es eigentlich machen sollte, ohne dass man selber umsetzt, ist für mich eine große Schwierigkeit.*

Können Sie mit Begriffen wie *Systemdenken*, *Change Management* und *lose Kopplung* etwas anfangen? Das sind ja typische Beraterbegriffe.

*... die mir natürlich etwas sagen, ja.*

Sie sind also vertraut mit der Beratersprache, und man spricht auch mit Ihnen so, dass Sie Berater sind und nicht mehr Manager?



*Nein, eigentlich nicht. Jetzt kommt die spezielle Variante meiner Selbstständigkeit. Ich habe anderthalb Jahre vor meinem Start in die Selbstständigkeit Beratungsverträge abgeschlossen, und zwar langfristige – mindestens drei, meistens fünf Jahre – mit festen Zeitkontingenten. Und dadurch kam ich von vorn herein in die Situation, dass ich zum Start meiner Tätigkeit gar keine Akquisition betreiben musste; und über die Langfristigkeit dieser Mandatsverträge finanziell abgesichert war. Diese Absicherung gab mir natürlich eine gewisse Autorität und Unabhängigkeit, auch in der Beratung der einzelnen Firma selber. Da sich die Beratung immer auf Vorstands- oder Geschäftsführungsebene abspielte, war das eher das Gespräch unter Kollegen als eines in dem sonst üblichen Beratungsfeld.*

Damit war der Gründungsprozess für Hove sehr leicht umzusetzen, denn er hatte eines der üblichen Gründungsprobleme nicht: Kundengewinnung. Sein Basis-einkommen war bereits vor dem Schritt in die Selbstständigkeit gesichert.

*Für Sie hat dann eigentlich kein Mentalitätswechsel stattfinden müssen? Außer, dass ich eben nicht selbst umsetzen musste. Ich bin eher der Macher-typ. Das war schon eine Umstellung.*

Berater sprechen davon, dass sie bestimmte Beratungsmethoden haben. Haben Sie Ihre eigenen, oder haben Sie sich welche angeeignet, angelesen?

*Nein, habe ich überhaupt nicht. Ich habe meine eigene Arbeitsweise in die Beratung eingebracht. Und nichts anderes. Ich muss aber noch dazusagen: Es gibt ja nun sehr viele Berater. Ich habe es so gehandhabt, dass ich von vorn herein gesagt habe, ich muss einen völlig anderen Auftritt haben als übliche Unternehmensberater. Ich habe aus diesem Grunde den Standort Baden-Baden gewählt, habe dort eine der exklusivsten Villen angemietet, 300 Quadratmeter Fläche, mit Marmor, Kamin und Stuck, vier Meter hohe Decken, kostete ein Schweinegeld, mir das exklusivste Briefpapier in Stahlstich<sup>162</sup> drucken zu lassen und so weiter, habe mir meinen Schriftzug von einem Experten entwerfen lassen (...), hatte also mehr als einen exklusiven Auftritt. Weil ich gehört hatte, damit hebe ich mich von allen anderen ab.*

---

<sup>162</sup> *Stahlstich*: Heute seltenes (weil teures) Verfahren zur Herstellung von Assekuranzdrucksachen.

*Und genauso war es. Wenn mich dann die Vorstände oder Geschäftsführer in Baden-Baden besuchten und dieses Ambiente sahen, dann waren die erstmal geplättet. Mein Ziel war: ‚Ich will von vorn herein auftreten wie eine exklusive Privatbank, nicht wie irgendeine Bankfiliale um die Ecke.‘*

Der Experte Peters sah ein gut ausgestattetes Büro als ‚Luxus‘ an, Herr Hove sieht darin einen Erfolgsfaktor. Er investiert in Assekuranz, Adresse und Equipment.

Im Vorgespräch erzählten Sie, dass Sie immer auch als Marketingberater unterwegs waren. Sind Sie das heute auch noch?

*Ja.*

Da passt dann so ein Auftritt ganz gut. Stahlstich kennt heute kaum noch jemand, aber wer es sieht, weiß, da versteht jemand etwas von Ästhetik, von Image, und das ist auch rüber gekommen?

*Das ist voll rüber gekommen.*

Als Sie damals entschieden haben: ‚Jetzt mache ich mich selbstständig‘, was haben denn Ihre Freunde, Ihre Bekannten dazu gesagt?

*Ja, die haben gesagt: ‚Der spinnt, und er wird scheitern.‘*

So war es dann aber nicht. Warum sind Sie so erfolgreich, Herr Hove? Können Sie das sagen?

*Ich glaube, es ist auf der einen Seite meine Vertrauenswürdigkeit. Ich spreche nirgendwo über irgendeinen Mandanten, den ich habe. Das ist auch wiederum unüblich, weil alle anderen zeigen unter Akquisitionsgesichtspunkten ihre Kundenliste auf und stellen die nach vorn. Das habe ich nie gemacht (...). Der andere Punkt: Ich bin ein erfahrener Branchenfachmann. Durch meinen Werdegang habe ich sämtliche Geschäftsführungsbereiche mehrjährig wahrgenommen. Das ist relativ ungewöhnlich. Normaler Weise ist jemand Einkaufsvorstand oder Finanzvorstand oder Vertriebsvorstand. Ich habe eben mehrjährig alle Positionen wahrgenommen. Damit habe ich einen Erfahrungsschatz, den selten jemand hat – von persönlichen Inhabern abgesehen. Und man sagt mir einen sehr starken analytischen Verstand nach. Ich kann also sehr komplexe Zusammenhänge messerscharf erkennen (...) und die richtigen Schlussfolgerungen ziehen.*

Das heißt, diese Art zu denken und zu handeln ist Teil Ihrer Persönlichkeit?

*Ja.*

Glauben Sie, dass Persönlichkeit wichtig ist im Beruf?

*Ja, hundertprozentig.*

Man kann Ihre Geschichte ja nur als Erfolgsgeschichte bezeichnen. Was war denn Ihr größter beruflicher Erfolg?

*Der größte berufliche Erfolg war die Umstrukturierung der Firma H. von einem Geschenkversender zu einem Textilversender.*

Wie lange hat das gedauert?

*Ein halbes Jahr.*

Also fast nichts. Es dauert normalerweise doch wohl ein paar Jahre.

*Richtig. Wir haben in der Zeit 50 Prozent der Zielgruppe ausgewechselt. Wir haben das gesamte Vertriebs- und Marketingkonzept geändert; von 14 Spezialkatalogen zu einem Hauptkatalog pro Halbjahr, den Firmenschriftzug verändert, die Hausfarbe verändert, das ganze Haus neu angestrichen, also die ganze Firma komplett neu ausgerichtet innerhalb von sechs Monaten. Das hat auf Anhieb über zwanzig Prozent Umsatzplus gebracht.*

Ist dann also ‚Erfolg‘ für Sie ein beruflicher Erfolg, oder messen Sie Erfolg noch an anderen Parametern?

*Wenn ich als Manager tätig bin nur am Geschäftlichen. Dazu gehört Vertrauen, langfristige Zusammenarbeit und natürlich auch das Einkommen.*

Was raten Sie einer Führungskraft über 50 Jahre, die gezwungen ist, in die Selbstständigkeit zu gehen?

*Rechtzeitige Vorbereitung. Und das kann man ja immer machen, unabhängig davon, ob man diesen Schritt vollzieht oder nicht.*

Herr Hove steht für eine Mischung aus den Motivstrukturen 1 und 2.

*Motivstruktur 1. Selbstständigkeit als Erwerbs- und Lebensform:*

*Die Ein-Personen-Selbstständigen mit diesem Beweggrund sind nahe an der Ökonomie der Selbstverwirklichung anzusiedeln. Die Personen, die diesem Beweggrund zugeordnet werden können, haben eine selbstständige Erwerbsform aktiv angestrebt und sehen sie als Optimierung von Erwerbs- und Lebenszielen.*

*Motivstruktur 2: Die Selbstständigkeit wird potenzialorientiert als persönliche Chance wahrgenommen und mit persönlichem Autonomiegewinn verbunden. Aus einer Notsituation (Arbeitslosigkeit beziehungsweise drohende Arbeitslosigkeit) heraus entstanden, wird vorsichtig experimentierend vorgegangen und die Erwerbsform als Eigenprojekt und damit als Herausforderung zwischen Wagnis und Experiment gesehen.*

Herr Hove hat so früh, wie es die Situation ermöglichte, seine Vorbereitung zur Selbstständigkeit aktiv betrieben. Er hat gar nicht erst versucht, eine neue Festanstellung zu erreichen.

### **5.1 Auswertung der Experteninterviews Expertengruppe I**

Der Rekonstruktion der Motivstrukturen wurde ein weiterer Raum gegeben, weil sie eine unverzichtbare Grundlage zur Qualifizierung der Experteninterviews liefert. Alle Gründer sind als Modell des Arbeitskraftunternehmers zur *Selbst-Wirksamkeit* unter den Begriffen *Persönlichkeit* und *Mentalität* befragt worden, ohne den Begriff *Selbst-Wirksamkeit* zu verwenden, weil er sich in seiner Komplexität den Experten nicht auf Anhieb erschließen würde.

Alle Experten sind auch zu drei wichtigen und beratungsrelevanten Fachtermini befragt worden, die, um Wiederholungen zu vermeiden, nur in der Skript-Dokumentation wiedergegeben wurden: „Was ist Change Management?, „Was bedeutet für Sie lose Kopplung?“, „Was ist Systemdenken?“. Bei den Experten Bartels und Hove sind die Fragen und Antworten aus Gründen des Zusammenhangs in den Interviews selbst belassen.

*Systemdenken*<sup>163</sup>, die Basis jeder gängigen, nicht betriebswirtschaftlich fundierten, sondern ganzheitlichen Beratungspraxis, ist für fast alle Experten ein Fremdwort. Ausnahme ist Herr Bartels, dem vielleicht nur auf Grund seiner eigenen (Leidens-) Geschichte bezüglich der *losen Kopplung* die notwendig scharfe Trennung zwischen Empathie und Sympathie im Beratungsprozess bewusst ist. Der Begriff *lose Kopplung* war auch ihm nicht vertraut, der Sachverhalt schon. Alle anderen Experten zeigten Unsicherheiten. Die Kenntnisse der auf praktischer Ebene

---

<sup>163</sup> Vgl. Senge, Peter: Die fünfte Disziplin. Kunst und Praxis der lernenden Organisation, 10. Aufl., Stuttgart 2006, S. 88 f.

mit *Change-Management-Prozessen*<sup>164</sup> vertrauten ehemaligen Manager zum Beratungsprozess sind auf der Theorie-Ebene ebenfalls rudimentär.

Durch die Experteninterviews wird deutlich, dass es trotz ungünstiger Voraussetzungen in der Medienwirtschaft erfolgreiche Gründer in der Gruppe Best Ager gibt, während andere mit relativ guten Voraussetzungen bei ihren Gründungsvorhaben mehrere Anläufe benötigen, gelegentlich Umwege gehen oder als Gründer scheitern. Manchen gelingt der Schritt in eine neue Festanstellung nur über einen zufallsgetriebenen und auf Altkontakten basierenden Branchenwechsel (Dr. Ade, Herr Begemann, Herr Stein; Herr Peters).

In diesem Kapitel kommt eine Methode zur Anwendung, die in der Beratungsbranche als SWOT-Analyse<sup>165</sup> bekannt ist und als eins von vielen Analyseinstrumenten zum Beispiel von Managementberatern eingesetzt wird. Stärken und Schwächen, Chancen und Risiken der unterschiedlichen Ausgangspositionen werden hier aus Sicht der Gründer zusammengefasst, um einen Überblick der entscheidenden Expertenaussagen zu sichten. Die Fragen sind: Welche Stärken können bei den Gründern identifiziert werden, welche Schwächen sind oder waren hinderlich für den Gründungserfolg, welche Chancen bieten sich den Existenzgründern, was waren und sind die Risiken, die einen Gründungserfolg vereiteln können?

Nicht immer lassen sich Stärken und Schwächen, Chancen und Risiken klar voneinander abgrenzen. Und es kommt auch vor, dass aus einer Schwäche eine Stärke wird, während sich eine Chance gelegentlich zum Risiko wandelt.

## **5.2 Stärken innerhalb des Gründungsprozesses**

Zweifelsohne ist die Motivstruktur ein wesentliches Moment für erfolgreiche Gründungen. Es war zu sehen, dass die Motivstrukturen 1, 2 (eingeschränkt) und 6 wichtige Erfolgskriterien für zukünftige Unternehmer, Interim Manager, Dienstleister und Berater bereit stellen, also jene Gründer, die intrinsisch, d.h. aus sich selbst heraus ein Motiv zur Gründung haben, oder andere, die ein Motiv nach dem Verlust ihrer Führungsposition entwickeln konnten. Die ausschlaggebende Stärke wäre demnach ein eindeutiges, vom Motiv der Selbstbestimmung getriebe-

---

<sup>164</sup> Vgl. Doppler, Klaus; Lauterburg, Christoph: *Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten*, 10. Aufl., Frankfurt/M. 2002, S. 147-164.

<sup>165</sup> SWOT: Akronym für Strength, Weakness, Opportunities, Threats.

nes Bekenntnis, als Unternehmer oder Arbeitskraftunternehmer (Berater/ Dienstleister) tätig zu werden – damit eine neue Identität zu finden, die sich grundsätzlich von der Angestelltenmentalität unterscheidet. Ein Produkt-USP (wie von den Experten Begemann und Hove zumindest skizziert) ist unverzichtbar. Herr Begemann macht seinen USP nicht an seiner Person fest, sondern stellt einen expliziten Kundennutzen bereit, diesen sogar branchenbezogen: „höhere Wertschöpfung“. Diesen Nutzen bieten auch andere Berater, laut Begemann aber nur selten im Zeitungs- und Zeitschriftengewerbe, weil dort die Berater meistens ehemalige Journalisten sind, die sich für betriebswirtschaftliche Kennzahlen nicht interessieren (vgl. Dr. Rist). Begemann hat sein Angebot sehr spitz auf den Bedarf eines spezifischen Segments der Medienbranche gesetzt. Herr Hove hat es geschafft, seine Fach- und Methodenkompetenz ohne Neupositionierung in die Beratertätigkeit zu überführen. Hinzu kommt, dass Hove nicht ausschließlich Beratungsthemen aus den Medien bearbeitet, sondern auch im General Management tätig ist. Das macht ihn von der spezifischen Nachfrage unabhängiger. Das heißt, er ist weniger als jene Berater, die ausschließlich in den Medien aktiv sind, von den ökonomischen und personellen Schwankungen der Medienwirtschaft abhängig. Mit der Positionierung der beratenden oder dienstleistenden Person wird der Claim abgesteckt, in welchem Kontext innerhalb der Medienwirtschaft das Angebot gesetzt werden soll. Durch die Positionierung des Anbieters kann ein potenzieller Auftraggeber entscheiden, was er von seinem Berater oder Dienstleister erwarten darf und worin sich der beratende oder dienstleistende Arbeitskraftunternehmer von seinen direkten Wettbewerbern unterscheidet. So gesehen ist die Positionierung von Herrn Peters („Partner für Marken und Menschen“) nur ein halber Schritt in die richtige Richtung, kein USP. Positionierung und USP sind demnach als besondere Stärken für eine erfolgreiche Gründung unverzichtbar.

Ein weiteres Merkmal auf der Ebene der Stärke ist der Verzicht des Arbeitskraftunternehmers auf primäre Anerkennung durch andere. Rolf-Dieter Brunowsky formuliert das so: *Erfolg ist, wenn ich etwas geschafft habe, wo ich Zweifel hatte, ob ich es schaffe (...)*. Und: *Das Wichtigste ist, ein Unternehmer gibt nur auf, wenn er wirklich am Ende ist*. Der Sachverhalt selbst entscheidet, nicht die Meinung anderer über eine erbrachte oder nicht erbrachte Leistung. Im Umkehrschluss kann in Folge dessen ein Misserfolg auch nicht als Fehlleistung anderer Personen extern attribuiert werden.

Einige Experten orientieren sich in ihren Erfolgsdefinitionen sehr wohl an anderen: Reuter an seinen ihn als Interim Manager einstellenden Unternehmer, an seiner Familie; Peters ebenfalls an ehemaligen bzw. potenziellen Auftraggebern. Beide konnten aber – anders als Brunowsky – nicht der Motivgruppe 1 oder 6 zugeordnet werden. Damit wird klar, wie schwer die innere Selbstständigkeit und Unabhängigkeit der Selbstständigen wiegt. Anders ausgedrückt: Ohne das Ziel innerer und äußerer Selbstständigkeit bleiben die Gründer den Motivgruppen 3, 4 und 5 verhaftet und haben es schwer, sich aus alten Strukturen zu lösen.

In vielen Interviews setzen sich die Experten auf Grund der Fragestellungen mit dem Thema Macht und dem Unterschied zwischen Berater und Manager auseinander. Der Verlust der rollengebundenen Macht einer ehemaligen Führungskraft ist aber dann eine Stärke, wenn sie als zukünftiger Berater (nicht: Unternehmer, Interim Manager, Dienstleister) in der beratenden Funktion einen Zugewinn sieht. Machtlosigkeit enthält auch immer ein Element von Freiheit, solange sie nicht als Ohnmacht erlebt wird. Die Stärke eines Beraters ist dessen Unabhängigkeit von firmeninternen Strukturen, die nicht um das Wohlwollen des Vorgesetzten wirbt. Der Experte Reuter hat darauf hingewiesen, dass die Suche des angestellten Managers nach dem eigenen Vorteil gelegentlich die Entscheidungen zum eigenen Vorteil beugen: *„Ich habe dann auch Entscheidungen getroffen, wie ich mich persönlich absichern wollte.“* Aber: Selbstverständlich sind auch Berater und noch viel mehr Dienstleister von ihren Auftraggebern wenigstens teilweise abhängig. Die Beratungspraxis zeigt jedoch, dass besonders diejenigen Berater und Dienstleister erfolgreicher sind, die ihren Kunden mit einem klaren ‚Nein‘ konfrontieren. Gründer müssen das wissen und danach handeln. Sie können das, wenn ihre Beziehung zum Kunden durch lose Kopplung, durch Empathie, nicht durch Sympathie gekennzeichnet ist (siehe Experte Bartels). Lose Kopplung ist nicht nur eine Chance für den Erfolg eines Gründers als Berater, sondern Notwendigkeit. Auf diese Weise wird sachbezogene Konfrontation zur Stärke.

Unausgesprochen, aber implizit vorhanden ist das von den Wirtschaftspsychologen Schuler und Frintrup identifizierte Merkmal Intelligenz als Stärke zu benennen. Wenn Intelligenz als „verstehen, wahrnehmen, erkennen“ verstanden wird<sup>166</sup>, ist diese eine unverzichtbare Stärke der Gründer. Intelligenz wird in den

---

<sup>166</sup> Kluge, Friedrich: Etymologisches Wörterbuch, 23. erw. Aufl., Berlin, New York 1995, S. 403.

soziologischen, psychologischen und kognitiven Arbeitswissenschaften derzeit auch in *fluide* und *kristalline* oder (besser nicht) *kristallisierte Intelligenz* unterteilt. Die kristalline Intelligenz korrespondiert mit der Lebenserfahrung und greift auf Allgemeinwissen, Wortschatz und Sprachverständnis zurück. Sie kann ein Merkmal der Best Ager sein:

*„Aus den zahlreichen Untersuchungen zur Intelligenzentwicklung lassen sich empirisch gestützte Aussagen zu den unterschiedlichen Entwicklungsverläufen in den beiden Intelligenz-Komponenten ableiten. Während in der fluiden Intelligenz schon ab dem Erwachsenenalter Einbußen erkennbar sind, die mit zunehmendem Alter gravierender werden, findet sich in der kristallisierten Intelligenz ein deutlich höheres Maß an Stabilität. Werden im Erwachsenenalter und Alter Erfahrungen ausgebaut und Wissenssysteme weiterentwickelt, so kann die kristallisierte Intelligenz (oder Pragmatik der Intelligenz) in diesen Lebensabschnitten weiter zunehmen.“<sup>167</sup>*

Die kristalline Intelligenz ist durch die fluide Intelligenz der Jugend (Wendigkeit, Kombinationsfähigkeit und Lerngeschwindigkeit) nicht auszugleichen. Die Expertenbefragungen lassen keine Rückschlüsse auf eine Dominanz der einen oder anderen Art von Intelligenz der jeweils Befragten zu. Der subjektive Eindruck der Interviews legt jedoch nahe, dass der älteste der Experten (Reuter, geb. 1942) nicht den geringsten Hinweis dafür liefert, an fluider Intelligenz Einbußen hat hinnehmen zu müssen.

Die Stärken lassen sich demnach als sechs Hauptmerkmale zusammenfassen: 1. ein selbst bestimmtes Motiv für die Selbstständigkeit, 2. Methodenkompetenz, 3. ein unverwechselbares Produkt, 4. Selbstsetzung und Selbstbewertung der Ziele 5. definierte Kopplung zum Auftraggeber (Entscheidung für Sympathie/Empathie je nach Profession), 6. Intelligenz.

In der Präambel dieser Arbeit spricht der ehemalige Bundesminister Wolfgang Clement von der „Leidenschaft“, Gründer zu werden. Leidenschaft entsteht immer aus einem Motiv. Als selbstständige Berater oder Unternehmer dauerhaft erfolgreich sind drei der befragten Experten: jene, die alle fünf der oben genannten Stärken abdecken und mit den nachfolgenden Schwächekriterien weniger zu kämpfen hatten: Herr Brunowsky (Medienunternehmer, Berater), Herr Hove (Berater),

---

<sup>167</sup> Vgl. <http://www.seniorweb.uni-bonn.de/brett/altern/lernulei/kris.htm>, 16. Feb. 2007.



Dr. Rist (Berater, Dienstleister, Unternehmer). Das Ergebnis bei Herrn Bartels (Berater und Coach) ist noch nicht zu bewerten. Seine Chancen stehen vor dem Hintergrund der Stärkenanalyse gut.

### **5.3 Schwächen innerhalb des Gründungsprozesses**

Insgesamt treten in den Interviews sehr viel mehr Schwächen als Stärken zu Tage. Bei denjenigen Experten, die als Selbstständige nicht oder noch nicht erfolgreich werden konnten, fehlte die Leidenschaft zur Selbstständigkeit (Dr. Ade, Herr Begemann, Frau Mering/Herr Thoma, Herr Peters, Herr Reuter, Herr Stein). Die Umsetzungshemmungen, die den Erfolg der Gründer als Dienstleister verhindern, bilden sich nun klar heraus. Sie sind (zum Teil im Umkehrschluss der Stärken) in der Motivstruktur 3, 4 und 5 sowie in einem schwachen oder fehlenden USP des Leistungsangebotes begründet.

Es ist evident, dass die Motivstrukturen derjenigen Gründer, die sich auf extrinsische Motivationen verlassen müssen, weitaus größere Schwierigkeiten evozieren als intrinsische Motive. Extrinsische Motivationen, also fremdbestimmte Anreize, können keine Leidenschaft erzeugen. Sie sind auch deshalb kaum zielführend, weil der latente Wunsch nach erneuter Festanstellung die zur Gründung erforderliche Zielgerichtetheit und Nachhaltigkeit blockiert (besonders Herr Peters, Frau Mering, Herr Thoma, Herr Stein). Einem Gründererfolg steht demnach die Hoffnung auf eine neue Festanstellung im Wege, weil die betroffenen Personen zeitgleich zwei sich widersprechende Ziele verfolgen. Die Ursache für den Widerspruch ist leicht auszumachen: das erste der beiden Ziele ist der fremdbestimmte Sachzwang der Selbstständigkeit, das zweite Ziel das Ausweichen vor der Angst des Verlustes von Sicherheit – mit dem drohenden sozialen Abstieg durch befürchtete Einkommenseinbußen bei Erfolglosigkeit. Kurz: Gegen die Leidenschaft zur Selbstständigkeit steht die Angst vor dem Scheitern. Die Notwendigkeit, diese Schwäche mittels real umsetzbarer Perspektiven zu überwinden, damit sich zum Erfolg als Selbstständiger durchzukämpfen, verdient also besondere Beachtung. Denn tatsächlich haben die Best Ager der Medien keine Alternative. Das Ziel Festanstellung ist meistens bloß ein virtuelles. Begemann, Peters, Stein und Reuter hatten mit ihrer erneuten Anstellung auch Glück. Dr. Ade ist es gelungen, durch Arbeit am Projekt *Bewerbungsstrategie* noch einmal seine Persönlichkeit und Sachkompetenz durchzusetzen. Es ist allerdings bei ihm die Besonderheit zu berücksichtigen,

dass in seiner neuen Tätigkeit als Geschäftsführer einer Obdachlosenzeitung sein Lebensalter als Vorteil gilt (ältere Mitarbeiterstruktur als in der freien Wirtschaft) und das Objekt Hinz&Kunzt von einer Non-Profit-Organisation und der Evangelischen Kirche getragen wird. Solche Konstellationen, die älteren Führungskräften helfen, wieder eine Anstellung zu finden, sind auf dem Arbeitsmarkt selten vorzufinden. Sie sind also kaum ein übertragbares Modell.

Die in der Motivgruppe 5 dominante Indifferenz ist subtil in den Motivgruppen 3 und 4 enthalten. Symptomatisch für den Wechsel vom Manager zum Berater oder Dienstleister ist es, sich zwei Optionen offen zu halten: Wenn das Neue nicht gelingt, wird versucht, auf das Alte zu rekurrieren. Das ist bei den befragten Gründern (außer Bartels, Brunowsky, Hove, Dr. Rist) deutlich zu sehen. In den Strukturen 3 bis 5 fehlt – wie oben gesagt – die Fokussierung auf *nur ein* Ziel, und das kommt in der Gründerpraxis deshalb sehr häufig vor, weil der mentale Wechsel von der angestellten Führungskraft zum angestellten Arbeitskraftunternehmer nicht einfach per Entschluss herbeizuführen ist. Emotionale Veränderungshemmungen stehen der intellektuellen Einsicht in die Notwendigkeit entgegen.

Desinformation trifft in einem noch viel höheren Maße auf viele der befragten Experten zu. Sie sind nicht gut informiert und kennen kaum Trends oder neue Instrumente der Beratung. Außer Frau Mering konnte keiner der Experten angeben, die zahlreichen Weiterbildungsinstrumente, die einen zukünftigen Berater befähigen, die passenden Methoden einzusetzen, genutzt zu haben. Der einzige, der sich intensiv (über fast zwei Jahre) und sogar universitär auf seine neue Rolle vorbereitet hat, ist der Experte Bartels.

Die Interviews zeigen auch, dass bei den ehemaligen, nicht betriebswirtschaftlich geschulten Führungskräften die langjährige Besetzung von Spitzenpositionen zu keinem ausdifferenzierten kaufmännischen Denken geführt hat. Begriffe wie Umsatz und Gewinn werden nicht auf Anhieb klar unterschieden. Ohne kaufmännische Grundkenntnisse in die Selbstständigkeit zu gehen ist aber kein Risiko, sondern eine definitive Schwäche.

Auf der Ebene des Produktangebotes war zu erkennen, dass trotz hoher Fachkompetenz oft ein nur unzureichendes Bewusstsein für die Notwendigkeit der Besonderheit eben dieses Angebotes vorherrscht. Der Markt sucht nicht nach dem, was schon da ist; nur ein *neues* Angebot erzeugt eine neue Nachfrage. Das müssten

besonders die Marketing- und Werbefachleute der Best Ager Medien wissen. Und es gilt besonders für das Segment Mediendienstleistung, bei dem die Frage wäre: *Welche nützlichen Leistungen biete ich als Gründer an, die dem Kunden Lösungen offerieren, die er ausschließlich oder zumindest in unvergleichbarer Qualität bei mir bekommt?* In keiner Expertenaussage ist das Schlagwort *Innovation* im Kontext einer Produktsingularität gefallen. Und kaum ein Experte erwähnt eine der möglichen Beratungsmethoden, zum Beispiel das Evozieren alternativer und hinreichender Organisationsstrukturen und Szenarien, an die zuvor niemand gedacht hat (Ausnahme: Bartels).

Die Frage „Was sind die wichtigsten Interventionstools eines Beraters?“ ergab bei Dr. Rist folgende Antwort: „Ich kenne natürlich zum Beispiel paradoxe Interventionen, das Rausführen aus der Situation. Und von oben betrachten.“ Beides sind keine „paradoxen Interventionen“, sondern dissoziative Perspektivrollenwechsel. Rist bleibt bei seiner Darstellung ungenau, was auf eine wenig ausgeprägte Durchdringung des Methodenarsenals eines Beraters schließen lässt.

Noch problematischer ist die Fehleinschätzung der Methode des Beraters, möglichst geschmeidig in vorhandene Strukturen sich einzugliedern. Was ein Berater auf keinen Fall sollte, ist die vom Experten Stein als Methode positiv deklarierte „Anpassungsfähigkeit an Rahmenbedingungen“ anzustreben. Für Stein ist der Berater sowohl Führender als auch Teil des Systems. Er sollte aber idealer Weise beides nicht sein. Wird der Berater zum Führenden, übernimmt er Managementfunktionen und kann nicht mehr beraten, wird er zum Teil des Systems, verliert er die lose Kopplung und kann ebenfalls nicht mehr beraten. Berater, die zum Systembestandteil werden, müssten eigentlich ihre Beratungsfunktion in diesem bestimmten Auftrag niederlegen, was in der Beraterszene jeder gute Berater weiß, aber dennoch nicht unbedingt befolgt – in der Regel aus Honorarabsicherungsgründen.

Vielfach besinnt man sich auf das, was man schon lange kann, also nicht auf das, was es in der Branche neu oder auf höherem Qualitätsniveau gäbe. Marketingexperten nennen austauschbare *Consumer-* bzw. *Productbenefits* und *Reason-why* (also den Nutzen, den ein Kunde vom Produkt erwarten darf) deshalb abfällig *me too*, weil Austauschbarkeit kein Argument bereitstellt, wozu der Kunde dieses eine Angebot und nicht ein anderes kaufen oder nutzen soll. Ergebnis: Abverkaufsmisserfolg. Dieser Sachverhalt produziert – übertragen auf die Gründer – dasselbe Ergebnis: keine Nachfrage. Der Auftrag für den Berater, Dienstleister oder Unterneh-

mer bleibt aus.

Für alle befragten Gründer gilt: Der Arbeitskraftunternehmer ist während der Gründungsphase in erster Linie sein eigener Verkäufer und Vertriebsbeauftragter – übrigens gilt das auch für den Franchise-Nehmer. Wer Akquisition und Selbstvermarktung scheut, sollte keine Selbstständigkeit anstreben. Anderenfalls geht er ins Risiko und bleibt abhängig von Zufallszuwendungen. Die weniger Erfolgreichen unter den befragten Experten begleitet ein schwieriger Umgang mit dem Marketingplan – bis hin zur Aversion: ‚Route 66‘ expliziert die Scheu vor der Selbstvermarktung, ebenso wie Herr Reuter. Reuter: „Die Vermarktung Reuters hat überhaupt nicht stattgefunden.“ Stein: „Da das nicht gefördert wurde, musste ich auch nichts vorlegen.“ Also hat Stein auch keine Selbstvermarktungsstrategie verfasst.

Bemerkenswert an den Expertenaussagen sind Schwächen der Selbstpositionierung im Marktgeschehen. Herr Peters ist als Berater daran gescheitert, dass jener neue Blick auf denselben Markt nicht gelang, der durch diesen neuen Blick für Herrn Peters quasi ein anderer Markt hätte werden müssen. Er konnte *sich selbst nicht neu erfinden* und blieb als Berater der Unklarheit zwischen dem Wunsch nach Rückkehr in die alte Rolle und der Einsicht, dass ein neues Selbstverstehen und Handeln das zukünftige Berufsleben bestimmen wird, verhaftet.

Ähnlich ist die mangelnde Ausdifferenzierung in Bezug auf die Zielgruppen, die Dr. Rist bedienen möchte: Bei ihm wird die Fähigkeit zu lehren methodisch mit der Fähigkeit zu beraten und außerdem noch mit dem operativen Handeln des Journalisten gleichgesetzt. Sein empathischer Individualismus, unabhängig von den Kontexten, in denen sich der Experte beruflich bewegt, beachtet die spezifischen Anforderungen der Medienwirtschaft kaum. Dr. Rist operiert weitgehend spekulativ-experimentell und ist mental weitgehend der geblieben, der er schon als Chefredakteur war.

Manche Gründer, die in die Beratung gehen wollen, insbesondere ehemalige Führungskräfte, die die Beschäftigung innerhalb ihrer vertrauten Branche fortführen, kennen den zwingenden Unterschied zwischen Beratung und operativem Handeln kaum. Immerhin konnten die meisten der befragten Experten diesen Unterschied dingfest machen. Er berührt den Punkt Persönlichkeit und Mentalitätswechsel, aber die Expertenmeinungen gehen hier weit auseinander. Zwar haben alle Experten die Relevanz der Persönlichkeit spontan positiv bewertet (ohne nachzufragen, was eine Persönlichkeit ausmacht), beim Thema Mentalitätswechsel scheiden

sich jedoch die Geister. Rist: „Ich habe mich als Chefredakteur und Blattmacher [Branchenbegriff] schon immer als Coach verstanden (...). Deswegen war die Veränderung nicht ganz so arg.“ Frage an den Experten Reuter: Haben Sie eher eine Berater-Mentalität oder eher eine Manager-Mentalität? Antwort: „Ich habe überhaupt keine Berater-Qualität. [sic!] Ich bin kein Berater.“ Herr Peters: „Es ist allenfalls ein Aufsetzen andere Hüte, aber der Kern ist immer derselbe.“ Herr Thoma: „Was bei uns beiden das Problem ist, wir haben beide eine Kreativ-Mentalität. Wir haben zwar auch eine (...) Beratungsfunktion, aber von unserem jetzigen Selbstverständnis her sind wir eher die Kreativen.“ Herr Stein vertritt zwei Meinungen. Frage: „Haben Sie (...) eine Vorstellung davon, was eine Beratermentalität ausmacht? Ist die anders als die Mentalität eines Managers?“ Antwort: „Ich glaube schon. Der Berater muss seine Funktion immer wieder neu definieren.“ Zweite Frage: „Und falls Sie wieder als Berater arbeiten würden, hätten Sie dann eher eine Berater- oder eine Dienstleistermentalität?“ Antwort: „Ich weiß gar nicht, wo da der Unterschied ist.“ Frage an Ade: „Gibt es aus Ihrer Sicht eine spezielle Beratermentalität? Inwieweit spielt die Persönlichkeit eine Rolle?“ Antwort: „Themenspezifikation ist wichtig. Ich glaube nicht, dass es einen Berater für alles gibt.“ Frage an Herrn Hove: „Für Sie hat dann eigentlich kein Mentalitätswechsel stattfinden müssen?“ Antwort: „Außer, dass ich eben nicht selbst umsetzen musste. Ich bin eher der Machertyp. Das war schon eine Umstellung.“

Wer die Macht verliert, erfährt möglicherweise eine Egokränkung. Bei Peters führt diese so weit, dass er von einer „freiberuflichen Geschäftsführung“ spricht – ein Titel, der im Handelsgesetz keine Grundlage hat. Manchen Experten ist klar, dass Selbstständigkeit eine grundsätzlich andere Mentalität *impliziert* als die Rolle des Angestellten. Andere verstehen den Begriff *Mentalität* als inhaltsgetrieben (Jens Ade). Nur Reuter und Hove ziehen eine klare Linie zwischen beraten und umsetzen. Sie wissen um den entscheidenden Unterschied des Wandels, der für den Erfolg eines Gründers wichtig ist, wenn er zum Berater transformiert. Als zukünftiger Dienstleister muss der Gründer bezüglich des Mentalitätswechsels einen noch größeren Wandel vollziehen: vom Weisungsberechtigten zum Weisungsempfänger. Gelingen diese Transformationen nicht, stehen die Erfolgchancen schlecht.

Die Umsetzungshemmungen, die den Erfolg der Gründer als Dienstleister und Berater verhindern, bilden sich nun klar heraus und lassen sich zu zwölf Merkmalen zusammenfassen: 1. fehlende Leidenschaft für die Selbstständigkeit, 2. ein

schwacher oder nicht vorhandener Produkt-USP, 3. die Angst vor dem Scheitern, 4. das Offenhalten des Rückzugs in frühere Funktionen, 5. Desinformation und mangelnde Kenntnisse der Marktgegebenheiten, 6. geringe oder keine Methodenkompetenz, 7. geringe oder keine Akquisitionsbereitschaft oder -fähigkeit, 8. geringe oder keine Begriffssouveränität und fehlende Beratersachkompetenz, 9. unklare Selbstpositionierung, 10. kein ausreichendes Bewusstsein für einen notwendigen Mentalitätswechsel, 11. keine Bereitschaft, auf Macht zu verzichten, 12. falsche bzw. unklare oder ambivalente Ziele.

Es ist auffällig, dass bei den erfolgreichen unter den befragten Gründern fast alle diese Schwächen nicht vorzufinden sind. Dr. Rist kompensiert die fehlende Klarheit in vielen Bereichen mit seiner multiplen Motivstruktur.

#### **5.4 Chancen innerhalb des Gründungsprozesses**

Die Nachfrage des Medienmarktes *nach diesem einen speziellen Beratungs- oder Dienstleistungsangebot* entsteht in vielen Fällen eben erst durch das Angebot selbst. Was nichts anderes heißt, als dass die Experten zu Spezialisten werden müssen, die kreativ ihre Arbeitsfelder selbst schaffen können. Die Frage, ob langjährige Erfahrungen in der Medienbranche für einen Berater eine Stärke oder ein Schwäche sind, gilt in der Beratungsbranche als umstritten. Das mag überraschen. Mit Blick auf den Beratungsprozess wird aber klar, dass er eher ein methodengetriebenes Verfahren ist, bei dem Detailwissen über die jeweilige Branche sogar hinderlich sein kann. Beispiel: Eine SWOT-Analyse kann methodisch auch ein Berater durchführen, der die Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken der Branche nicht kennt. Er muss sich dann allerdings auf die Wahrhaftigkeit der Aussagen seines Auftraggebers verlassen können. Der Verfasser vertritt – auch vor dem Hintergrund der Expertenaussagen – die Auffassung, dass Branchenkenntnis für das Verstehen von Sachaussagen zumindest hilfreich sein kann – also eine *Chance* ist. So verdanken die Experten Brunowsky, Hove, Reuter und Rist ihren Erfolg ohne jeden Zweifel der Sachkompetenz, weniger den von ihnen gewählten Beratungsmethoden. Ganz anders ist dies bei Herrn Bartels, der als Human-Resources-Berater keine spezifischen Branchenkenntnisse benötigen wird.

Die neue Rolle, die neue Funktion des Gründers als Akquisiteur kann sich nicht ausschließlich auf ehemalige Performance stützen. Das gelingt bestenfalls den Dienstleistern, die operativ im ehemaligen Segment tätig bleiben. Die Fallstudie

„Route 66“ ist diesbezüglich insofern Erkenntnis leitend, als die Experten dies sehr genau wissen, diesem Wissen auf der Handlungsebene aber keine Konsequenzen folgen lassen (können?). Die Aussage: „Wir wissen, dass wir akquirieren müssen, aber wir tun es nicht. Können Sie uns sagen, warum wir es nicht tun?“ Mögliche Antwort: „Die Frage ist – aus Sicht eines systemischen Beraters, der lösungsorientiert denkt, was eine der grundlegenden Beratungsmethoden ist – falsch gestellt. Die Frage müsste lauten: Wie (auf welche Art, womit etc.) können wir akquisitorisch tätig werden? So würde aus einer Schwäche eine Chance werden, am Ende durch die Frage nach der Akquisitionsmethode und deren Umsetzung eine Stärke.

Zur Methodenthematik: Der Arbeitskraftunternehmer kann allein mittels Internet-Suchmaschinen sein Wissens- und Erfahrungsdefizit bezüglich Akquisition über Weiterbildungsangebote und deren Nutzung deutlich verringern. Die Internet-Suchmaschine Google bietet am 16. Dez. 2006 Ergebnisse von über 110.000 deutschen Websites für Seminare zur Kundengewinnung an. Weil aber Gründer der Motivgruppen 2 (tw.), 3, 4 und 5 bewusst oder unbewusst darauf warten, ihre alte oder zumindest eine neue adäquate Führungsposition einnehmen zu können, besuchten die befragten Experten keine Weiterbildungsmaßnahmen, die ihre Selbstständigkeit auf eine solide Grundlage hätten stellen können: *Wie generiere ich als Arbeitskraftunternehmer, der ich bis zur offiziellen Rentenaltersgrenze (und vielleicht darüber hinaus sein werde, also die nächsten 15 bis 20 Jahre (sic!)) ausreichend Aufträge?* Konditionalbegriffe wie *hätte, könnte, sollte*, Konditionalsätze wie *Man könnte das ja mal machen* sind von jeher fast Garantie für das Nichterreichen von Zielen. Jeder gute Berater weiß das. Aber nicht jeder Gründer, der Berater oder Dienstleister werden will, bezieht dieses Wissen auf seine eigene Zukunft. Stellt er diesen Bezug her, wachsen seine Chancen. Diesem Weg haben fast alle Experten vermieden und daher ihre Chancen reduziert.

Eine der größten Chancen zur erfolgreichen Gründung ist der Erwerb einer produktgetriebenen Kompetenz. Im Kontext der Chancen ist damit nicht einfach nur das oben erwähnte Weiterbilden gemeint, sondern der eigeninitiierte Erwerb eines Spezialwissens, das in den Weiterbildungsinstituten nicht oder nur selten vermittelt werden kann. Mit Ausnahme von Herrn Bartels ist diese Bereitschaft bei den befragten Experten durchgängig keine Initiative zu erkennen. „Weiterbildung on the job“ (Herr Peters) ist nicht hinreichend für einen Kompetenzaufbau als Selbstständiger.

Zu den Chancen zählt neben der Weiterbildung auch die Bereitschaft des Selbstständigen, seine eventuelle *Nine-to-five-Mentalität* aufzugeben. Dieses Thema wurde in den Interviews deshalb nicht abgefragt, weil der Mehrarbeitsaufwand der Selbstständigen im Vergleich zu den Angestellten als bekannt vorausgesetzt werden darf.

Den oben genannten Stärken und Schwächen stehen damit sechs Chancenmerkmale gegenüber: 1. Die Gründer können Arbeitsfelder, die der Markt bisher nicht bereitstellt, selbst erschaffen. 2. Beratungskompetenz kann mit branchenspezifischer Sachkompetenz verbunden werden. 3. Das Denken und Handeln sollte lösungs- und nicht problemorientiert sein. 4. Weiterbildung sollte zu einem Standard werden. 5. Hochgradiges Spezialwissen kann einen Wettbewerbsvorteil sichern. 6. Die zeit- und intensitätsexensive Leistungsbereitschaft des Gründers sollte deutlich ansteigen.

### **5.5 Risiken innerhalb des Gründungsprozesses**

Zu den größten Risiken für die Gründer gehört eine unzureichende Kapitaldecke. Es war zu sehen, dass ein Drei-Jahres-Zeitraum zu überbrücken ist, bis von einem nachhaltigen Gründungserfolg gesprochen werden kann. Wie oben bereits angemerkt scheitern viele Existenzgründer vor oder im dritten Jahr nach ihrer Gründung als Mediendienstleister oder Berater – zutreffend auf fünf der befragten Experten. Mit Blick auf diese Experten fällt auf, dass die Zeitfenster zwischen der Entscheidung zur Selbstständigkeit bis zur Wiederaufnahme einer Festanstellung oder eben bis zum Beschluss der gelungenen Selbstständigkeit recht unterschiedlich sind:

- Herr Reuter: Als Berater nach zwei Jahren aufgegeben, obwohl finanziell unabhängig; seit 2005 als Interim Manager erfolgreich.
- Herr Peters: Berater und Interim Manager zwischen 1998 und 2005, danach aufgegeben; seit Mitte 2005 *selbstständiger Geschäftsführer* [sic!] in einer neuen Branche; ab 2005 kein ausreichendes Eigenkapital zur Aufrechterhaltung der Selbstständigkeit.
- Dr. Rist: Zwischen 1999 und Mitte 2000 selbstständiger Berater, dann sechsmonatige Festanstellung als Unternehmensberater. Ende 2000 Gründung einer PR-Agentur; in 2006 parallel zur Agenturleitung sechs Monate



als Leiter eine Journalistenschule tätig; Finanzdecke unklar, vermutlich durch die Unternehmertätigkeit seit 2000 positiv.

- Herr Thoma: Agenturinhaber zwischen 2001 und 2003, Insolvenz der Agentur auf Grund des schwachen Auftragsvolumens und fehlender Rücklagen; Neuanfang mit ‚Route 66‘ September 2006 gemeinsam mit Frau Mering; Kapitaldecke/Förderung durch die Bundesagentur im Januar 2007 ausgeschöpft, Zukunft ungewiss.
- Herr Stein: Freier Berater zwischen 2003 und 2004. Aufgabe der Beratertätigkeit auf Grund geringen Eigenkapitals bzw. offener Forderungen; Festanstellung seit August 2006.
- Dr. Ade: Zwischen Anfang 2003 bis Mitte 2004 als freier Berater, dann als Taxifahrer tätig; vermutlich schwache Kapitaldecke; danach wieder als Festangestellter in einer anderen Branche tätig.
- Herr Begemann: Berater zwischen 2000 und 2001; danach neue Festanstellung, gute Kapitaldecke während der Selbstständigkeit.
- Herr Bartels: Zwischen 2003 bis Mitte 2005 Ausbildung zum Berater und Coach. Finanziell bis heute abgesichert durch Abfindungen, Sozialsysteme und Familie.
- Herr Brunowsky: Unternehmensgründer und Berater seit 2003; gute Kapitaldecke durch Abfindung und Rücklagen.
- Herr Hove: Berater seit 1995; Kapitaldecke durch Abfindung und Rücklagen.

Von zehn befragten Experten sind demnach bis heute vier in der Selbstständigkeit als Unternehmer oder Berater geblieben: Herr Brunowsky, Herr Bartels, Herr Hove, Dr. Rist. Der Ausgang bei Route 66 ist noch offen. Alle vier waren zu Beginn ihrer freien Tätigkeit finanziell abgesichert und dürfen als erfolgreiche Gründer gelten.

Daraus folgt, dass das Gründungsrisiko durch eine ausreichende Kapitaldecke erheblich reduziert wird. Manche Selbstständige erinnern sich daran erst, wenn sie ihre Rechnungen nicht mehr bezahlen können. Deshalb ist es auch falsch, Gründungskredite möglichst gering zu halten, wie es durch Basel II auch den Banken und Sparkassen auferlegt ist – nicht selten aber auch durch die Gründer selbst, die vor einer hohen Verschuldung zu Beginn ihrer freien Tätigkeit verständlicherweise zu-

rückscheuen.

Experte Brunowsky hat zum Thema Risikominimierung bezüglich der Finanzdecke eine klare Empfehlung formuliert: „Es kommt (...) auch darauf an, wenn man kein Geld hat, Geld zu besorgen. Das gehört auch dazu. Und da sind die Banken nicht immer diejenigen, die helfen. Die Banken kann man eigentlich vergessen. Ein Unternehmer muss so stark werden, dass er die Banken nicht braucht.“

Das zweite Risiko, das sich aus den Experteninterview herausdestillieren lässt, heißt Netzwerkarbeit. Nur Herr Hove konnte seine Kontakte so gut einsetzen, dass sie ihn zum Erfolg geführt haben. In allen anderen Fällen wurde dieser Weg zumindest nicht dauerhaft genutzt (Herr Begemann, Dr. Ade, Herr Peters), bei Route 66 diese Chance nicht wahrgenommen. Herr Brunowsky stellt für sich als Berater und Unternehmer Netzwerkarbeit als unverzichtbar dar, hatte aber anfangs Schwierigkeiten damit. Der Verfasser verortet Netzwerkarbeit als Risiko, weil die entscheidende Frage offensichtlich nicht das *Ob*, sondern das *Wie* ist: Viele Kontakte *können* helfen, wenn sie professionell – das heißt systematisch und angebotsspezifisch – abgearbeitet werden. Es genügt jedenfalls nicht, *mal anzurufen oder alte Kontakte dadurch reanimieren zu wollen, indem man als Gründer zum Telefon greift und sich als Selbstständiger neu vorstellt* (vgl. Experte Jens Ade: „Ich bin jetzt ihr Berater, genügt nicht.“).

In der Weiterbildungsbranche wird das Thema *Networking* besonders von Gründungsberatern quasi als Königsweg zum Kunden gehandelt. Den (neuen) Unternehmern wird mitgeteilt, dass ohne vielfältige und systematische Kontaktsuche und -pflege kein florierendes Geschäft möglich ist. Berater beraten deshalb ihre akquisitionsdefizitären Kunden einschlägig in diese Richtung. Und Medienstleister ohne ein funktionierendes, hoch aktives Netzwerk müssen mit sehr viel mehr Aufwand akquirieren als jene, die dieses Netzwerk nicht errichtet haben. Missverstanden wird der virulente Unterschied zwischen alten Netzwerken, die nur vermeintlich leichter neue Aufträge generieren (vgl. ‚Route 66‘), und solchen, die neu zu bilden sind. Im zweiten Fall ist der zeitliche Aufwand für die Gründer sehr hoch, und die Pflege und ökonomische Ausschöpfung junger Kontakte erfordert ein intensiveres Kommunikationsverhalten als das *Sich-in-Erinnerung-bringen* bei alten Kontakten, deren Qualität auf ehemaligen bereits bewiesenen Leistungen basiert.

Den oben genannten Stärken, Schwächen und Chancen stehen also drei Ri-

sikofaktoren gegenüber, die wie alle anderen Merkmale aus den Expertenbefragungen extrahiert werden konnten: 1. eine unzureichende Kapitaldecke, 2. die Überschätzung von Netzwerksystemen, 3. die Fehleinschätzung des Aufwandes, der für ein neues funktionierendes und akquisitionsrelevantes Netzwerk betrieben werden muss.

## 6 Interviews mit Personalberatern (Expertengruppe II)

In diesem Kapitel werden den SWOT-analytischen Ergebnissen der Expertengruppe I Aussagen von Personalberatern der Expertengruppe II gegenübergestellt. Zu klären ist, ob und auf welche Weise die Selbstauskünfte der Experten als Gründer mit den Beobachtern und Anforderungsbeschreibungen jener Personalberatungsexperten korrelieren, die sich mit der Best Ager-Problematik der Medien auskennen. Befragt wurden zwei Personalberater mit dem Schwerpunkt Medien sowie der gegenwärtige Pressesprecher der Bundesagentur für Arbeit Nord, der bis vor kurzem noch als Arbeitsvermittler im Bereich der Medien tätig war. Die Findung der Personalberater Mather und Ebert ist auf Internetrecherche zurückzuführen; der Kontakt zu Herrn Börnsen von der Bundesagentur Nord konnte nach einer Vielzahl von Anläufen über die Bundesagentur in Hamburg hergestellt werden.

### 6.1 Interview mit Herrn Peter Ebert, B&E Personalberatung GmbH

Herr Ebert (geb. 1958) ist Dipl.-Kaufmann und seit etwa dreizehn Jahren Geschäftsführer der B&E-Personalberatung GmbH, Hamburg.

Herr Ebert, seit wann sind Sie in der Personalberatung tätig?

*Seit 1994.*

Schwerpunkt Ihrer Firma ist die Personalberatung und -betreuung mit dem Schwerpunkt Medien?

*Wir machen auch andere, am stärksten sind die Medien.*

Können Sie schätzen, wie viele Personen Sie vermittelt haben?

*Bisher – ich gehe mal davon aus, es müssen 250 bis 300 Personen sein.*

Und wie viele von denen waren über 45 Jahre alt?

*Ich würde mal sagen, wenn das zwei Prozent waren, sind das viele.*

Können Sie sagen, wie viele der über 45-Jährigen, bei denen eine Vermittlung nicht gelungen ist, danach den Weg in die Selbstständigkeit gewählt haben?

*Das entzieht sich unserer Beobachtung. Schwierig ist es auch deshalb, weil die sich als Berater bezeichnen. Aber ob das die tatsächlich ausgeübte Tätigkeit ist oder mehr ein bisschen Kosmetik, mag dahingestellt sein. Es ist schwierig zu kontrollieren, weil logischer Weise da niemand reinschreiben würde, er ist arbeitslos gewesen. Er schreibt dann rein, er war als Berater tä-*

*tig. Aber was hat er eigentlich in den zwei Jahren gemacht?*

Die Vermutung (...) ist die, dass die meisten sich Berater nennen, aber nicht oder wenig beratend tätig sind...

*...genau...*

... und in der Regel in die Beratung gehen mit der Option, wieder fest angestellt werden zu wollen. Ist das auch Ihre Erfahrung?

*Durchaus, ja. Es hängt natürlich davon ab, wo man in einem Medienunternehmen beschäftigt ist. Wenn ich eine Werbeagentur nehme, wo wir ja auch tätig waren, fragt man sich ja ohnehin, wo die Leute in einem gewissen Alter sind.*

Ja, wo sind sie denn?

*Das ist die große Frage. Sind die alle auf Kundenseite gewechselt? Das ist eine Illusion. Da sind sie nicht. Und dass sie frei arbeiten, das mag ja so sein. Aber als Berater in der Werbung habe ich ohnehin nicht die große Nachfrage. Als Designer, Kreativer mag das schon mal eher angefragt sein.*

Was raten Sie denn den 45-Jährigen und denen, die noch älter sind, wenn die zu Ihnen kommen und sagen ‚Ich möchte eine neue Festanstellung‘. (...) Sagen Sie denen, ‚es hat keinen Zweck‘? Oder sagen Sie denen: ‚Machen Sie sich lieber als Berater oder Dienstleister selbstständig‘? Wie operieren Sie als Berater mit solchen Kandidaten?

*Auf zweierlei Art und Weise. Erstens: Wir sagen denen, ‚Schicken Sie uns Ihre Bewerbungsunterlagen zu. Wir müssen das Verfahren ja auch effizient gestalten. Mitunter hat man zuviel Bewerbungen auf dem Tisch. Und da wir ja ein wirtschaftliches Unternehmen sind, haben wir nicht so viel davon, dass wir tagaus, tagein Bewerber ansehen. Das heißt, wir müssen sehr effektiv sagen, ‚Schick uns deine Bewerbung, damit wir das genauer ansehen können, wenn du aktuell zu einem Projekt passt, werden wir uns schon aus eigenem Interesse in Verbindung setzen. Falls das nicht der Fall sein sollte, kann das bedeuten, dass du kurzfristig, aber auch die nächsten Jahre nichts von uns hören wirst.‘ Man muss eine ehrliche Aussage treffen, zu der man aber in dieser Frühphase noch gar nicht vernünftig in der Lage ist. Deshalb wird sie auch so allgemein formuliert. Die Leute haben entweder mal etwas ganz Kurzes geschickt, das ist auch normal, und zu dem Zeitpunkt kann man die noch gar nicht beurteilen.*

*Ja, und wenn nun tatsächlich ... ,du willst, dass ich etwas aktiv unternehme, also dass wir für dich einen Job suchen, dass wir dich analysieren, dass wir screenen und Vorschläge machen, dann musst du bei uns in die Beratung kommen. Wir machen dann Karriereberatung. Und da steigen wir dann quasi mit einem Einstiegsmodul ein, dass machen wir einen halben Tag, da werden die Unterlagen analysiert, dass man eben auch sagen kann, das haben wir in den vier Stunden gemacht. Und das ist auch das Ziel der Veranstaltung. Bis dahin, dass man dann sagt, ,O.k., wir können für dich auch aktiv im Rahmen eines Jobs aktiv tätig werden. Also dass man quasi den umgekehrten Prozess macht. Das kennen wir ja aus dem Outplacement. Da sind wir ja auch tätig, bloß dass das hier im Bereich Medien fast gar nicht passiert. Bei Bertelsmann war das ein bisschen, da hat man in Hamburg den Standort geschlossen, und da war das dann üblich. Aber das sind ja nicht die klassischen Bereiche. Dort herrscht eine dürre Situation, die Leute sind nicht so lange im Job oder auf einer Position, und dementsprechend gibt es auch wenig Outplacement. Bertelsmann war eine Ausnahme. Grundsätzlich bieten wir aber unser Know-how als Outplacementberater an, aber das scheitert natürlich häufig an der Finanzierung. (...) Wenn das Unternehmen das Outplacement finanziert, (...) erst dann wird es sehr real. Sobald der Betreffende sich beteiligen oder es selbst bezahlen muss, dann herrscht insbesondere in Deutschland diese Anspruchsmentalität, ,Ich nehme alles gern mit, aber wenn ich es selbst bezahlen muss? Das muss das Unternehmen bezahlen, das muss der Staat bezahlen ...'. Das heißt, es ist eine sehr schwierige Situation für die Betroffenen. Und vor allem, es ist eine kontraproduktive Herangehensweise, weil es nämlich nicht danach beurteilt wird, ,Macht es Sinn für mich?', sondern es wird danach beurteilt, ,Bezahlt es jemand für mich oder nicht'.*

So weit ich weiß, sind solche Kosten für die Kandidaten steuerabzugsfähig?  
*Absolut! Aber, um es mal zu veranschaulichen, ich habe Outplacementkandidaten kennen gelernt, die haben eine Abfindung im sechsstelligen Bereich verlangt, das sind dann mal 250 Tausend Euro, die sollten dann an einem Outplacement teilnehmen, das 13 Tausend Euro kostete, die sollten sich dann mit fünf Tausend Euro selbst beteiligen. Daran ist das Projekt gescheitert. Da muss man doch fragen, ,Wie denken diese Leute?'. Aber wenn man die Erfahrung hat und den Markt kennt, kann man es sich ersparen, dort missionarisch*

*tätig zu werden. Die Leute sind einfach taub, sobald es ans eigene Geld geht. So ist das bei jedem Coaching und Training – sobald sie Förderung haben, gerne, sobald es jemand anders zahlt, machen sie es gern. (...) Wir haben Leute, die sprechen uns bewusst auf Karriereberatung an. Die haben die Vorstellung, man setzt sich hin, und es kostet 20 Euro die Stunde.*

Wenn Sie innerhalb der Karriereberatung auf einen Kandidaten stoßen, von dem Sie sagen würden, auf Grund seiner Unterlagen, seiner Performance, seiner Persönlichkeit, das ist eigentlich jemand, der muss jetzt in die Selbstständigkeit, helfen Sie dem dann?

*Ja, das kommt durchaus vor. Nicht besonders häufig, aber es kommt vor.*

Kommen Menschen mit ihren Businessplänen zu Ihnen und sagen, ‚Ich mache mich jetzt selbstständig, gucken Sie mal drauf, ist der gut, der Plan?‘

*Ja, es kommt vor, aber eher in Ausnahmen.*

Haben Sie den Eindruck, dass Ihre Kandidaten mit dem Thema Weiterbildung unterwegs sind? Sind die gut informiert, oder fehlt es an einigen Stellen?

*Es fehlt meistens. Häufig.*

Wie ermitteln sie die Kompetenzen Ihrer Klienten? Über Assessment oder über Fragebögen? Anders gefragt: Wonach empfehlen Sie einem Kandidaten eine neue Führungsposition oder den Weg in die Selbstständigkeit?

*Es sind unterschiedliche Personen hier bei uns beschäftigt. Wir haben zwei Coaches und Trainer beschäftigt, die schwerpunktmäßig in die praktische Sache gehen (...). Das sind Personen mit langjähriger Berufserfahrung. Stundenlange Tests halte ich für diese Personengruppe [der Kandidaten] nicht für geeignet. Herauszufinden, ob jemand für eine Selbstständigkeit geeignet ist, das geht sehr schnell.*

Wie stellen Sie das fest?

*Gut, erstens mal sehe ich es am Lebenslauf. Es gibt für die Selbstständigkeit ein paar wesentliche Voraussetzungen. Diese Voraussetzungen kann man sehr schnell abklopfen.*

Können Sie einige wichtige Voraussetzungen nennen?

*Ich würde mal sagen, Vertriebs- und Akquisitionsfähigkeit, er muss ja Kunden gewinnen. Und ein zweiter Punkt (...) ist natürlich eine gewisse finanzielle Unabhängigkeit. Ich muss mir darüber im Klaren sein, dass ich für einen gewissen Zeitraum – mindestens ein Jahr – keine Überschüsse erzielen kann. Im*

*Gegenteil, erstmal entstehen Kosten. Das heißt, so würde ich immer herangehen. Dass es dann besser laufen kann, ist etwas anderes. Manche haben fertige Konzepte, dann läuft es natürlich auch besser, oder sie bringen aus ihrer Angestelltentätigkeit ein, zwei Kunden mit und arbeiten für die. Dann habe ich einen sicheren Start. Aber jemand, der neu anfängt, der sollte schon mal sagen, ‚Zwölf Monate habe ich keinen Überschuss.‘*

Glauben Sie in diesem Zusammenhang, dass eine ehemalige Führungskraft, die sich entscheidet, beratend oder dienstleistend in der Medienbranche tätig zu sein, einen Mentalitätswechsel braucht?

*Ja. Der Aspekt Führung fällt ja völlig weg. (...) Teamtests zeigen, dass die Leute, die sich in der Selbstständigkeit tummeln, logischer Weise ein völlig anderes Profil aufweisen. Wenn ich jetzt mal sage, man einigt sich auf acht bis zehn zentrale Eigenschaften, die man für die Selbstständigkeit benötigt (die wichtigsten sind Akquisiteur, Visionär, Prozessbegleiter, Vertrieb und so weiter), dann ist es wichtig, dass jemand in allen vier Bereichen stark ist. Aber wenn jemand da stark ist, ist er vielleicht in anderen Bereichen nicht so stark. Und wenn jetzt jemand in den [ersten vier] Bereichen nicht so stark ist, muss man schon fragen, ist das überhaupt der Richtige für die Selbstständigkeit? (...) Und als [ehemaliger] Vertriebsleiter bin ich ja auch nicht derjenige, der selbst akquiriert, sondern ich lasse akquirieren oder organisiere das.*

Sie haben vorhin von einem Jahr gesprochen, das ein Selbstständiger braucht, um ‚die Beine an Deck zu kriegen‘, wie man in Hamburg sagt. Was sind denn aus Ihrer Sicht während der ersten 36 Monate eines Gründers die Risiken? Woran können die Betroffenen scheitern?

*Ich denke, dass man am Anfang häufig einer Fehleinschätzung unterliegt.*

Welcher?

*Einfach ausgedrückt, dass man die wesentlichen Eigenschaften einer Selbstständigkeit nicht mitbringt.*

Die Eigenschaften, die Sie vorhin aufgezählt haben? Akquisitionsstärke, Kontaktstärke, Vertriebsstärke bis hin zu Methoden, die für einen Berater andere sind als für einen Manager?

*Ja (...).*

Wenn Sie an das Stichwort ‚Persönlichkeit‘ denken, glauben Sie, dass die Persönlichkeit des Beraters (...) entscheidend für den Erfolg ist?



*Das ist eine Definitionsfrage. Was ist eine Persönlichkeit? Wenn ich die Definition groß fasse, dann sicherlich. Ich meine, dass das Auftreten, die Performance eine Rolle spielt, ist gar keine Frage. Aber es gibt natürlich für jeden Topf einen Deckel. Und ich denke, es ist auch branchenmäßig ein Unterschied.*

*(...) Was wäre Ihr ultimativer Ratschlag zum Verhindern des Scheiterns für neue Selbstständige der Medienbranche, damit diese Personen Erfolg haben? Der wichtigste Punkt ist, dass ich in mich hineinhöre und mich nicht fremd bestimmen lasse. Es gibt ja Entwicklungsläufe, dass man sagt, hier herrscht ein Mangel an dem und dem, und da springe ich einfach drauf, und kurze Zeit später gibt es den nicht mehr. Da ist zum Beispiel der Mediengestalter entworfen worden. Man hatte dann das Gefühl, dass Massen von Arbeitslosen zu dieser Weiterbildung gekommen sind. Der Mediengestalter ist konzipiert worden, als es der New Economy noch richtig gut ging. Leider wurden die Leute [mit der Weiterbildung] fertig, als der Boom längst vorbei und die Ernüchterung eingeleitet war. Und waren jetzt umgeschult. Wir hatten hunderte von diesen Bewerbern da, und man konnte ganz nüchtern betrachtet nichts damit anfangen (...).*

War das eine Fehlplanung der Bundesagentur?

*Das hängt mit den Abläufen dort zusammen (...). Es hat nicht einmal ein Gespräch mit der Bundesagentur und uns gegeben (...). Es ist uns nie gelungen – wir haben es zehn, zwölf Mal versucht – die Bundesagentur in die Bewerbungsabläufe mit einzuschließen. Es gibt zwei ausschlaggebende Punkte dafür: Erstens die Arbeitsweise. Die sind immer noch dermaßen entnervend, dass auch viele Arbeitgeber sagen, da will ich nicht hin. Man steht sich dort selbst im Wege. Man hat zum Beispiel jemanden gefunden, der passt, und man ruft an und sagt, ‚Bitte geben Sie mir mal die Nummer.‘ Dann werden Sie erstmal über den Datenschutz verständigt: ‚Sie müssen den erstmal anschreiben.‘ Das kann dann zehn Tage dauern, [bis der Kontakt zu uns] zustande kommt. Und das ist schon der günstigste Fall. Meistens melden die sich noch nicht mal bei uns. Man hat überhaupt keine Sicherheit (...). Also der eine Punkt ist die (bürokratische) Arbeitsweise. Den anderen Punkt kann man nicht der Bundesagentur vorwerfen, aber ein Großteil der Leute, der von dort Leistungen erhält, steht dem Arbeitsmarkt nicht zur Verfügung. Um das Gan-*

*ze aufzuheben, müsste man sagen, ‚Mach mal kenntlich, ob du gegenwärtig einen Job willst.‘ (...) Es ist völlig klar, und das weiß man, dass die Hälfte der Leute dem Arbeitsmarkt nicht zur Verfügung steht. Und zwar nicht unbedingt deshalb, weil sie arbeitsscheu sind, sondern sie zum Beispiel in einer persönlichen Situation sind, sich selbstständig zu machen, und sagen: ‚Ich beziehe erstmal ein Jahr lang Arbeitslosengeld, bereite meine Selbstständigkeit vor.‘ (...) Aber Ihre Ausgangsfrage war ja eine andere: ‚Was man beherzigen sollte...‘.*

Richtig.

*Noch mal drauf zurückkehrend: Weniger Fremdbestimmung, tatsächlich zu sagen, ‚Ich bin davon überzeugt‘, und dann auch zu sagen, ‚Das ist jetzt das Ding, was ich machen will‘ und mit professionellen Leuten Gespräche darüber führen, klares Abchecken, aber nicht so völlig ahnungslos hineingehen und sich in die Selbstständigkeit treiben lassen, nach dem Motto: ‚Es gibt jetzt nichts anderes.‘*

## **6.2 Interview mit Herrn David Mather, Personalberater Medien<sup>168</sup>**

Herr Mather ist Personalberater mit dem Schwerpunkt Medien und seit 1989 selbstständig. Er war zuvor Finanzdirektor und Geschäftsführer mehrerer Medienunternehmen. Herr Mather gilt als einer der führenden Personalberater im Mediensektor Deutschlands.

Herr Mather, der Schwerpunkt Ihrer heutigen Firma liegt in der Personalberatung, richtig?

*Es geht bei meinen Beratungsterminen immer um die Suche nach kritischen Reserven. Da gehört natürlich auch das Personal dazu. Es gibt viele Ansätze in diesem Umfeld. Auch Beteiligungen, wo ich Partner suche für entsprechende Companys, die sich verstärken wollen mit neuen Gesellschaftern.*

Mit Blick auf die Personengruppe Best Ager ab 45 Jahre: Können Sie sagen, wie viele Personen Sie in dieser Gruppe vermittelt haben während der 18 Jahre Ihrer Tätigkeit?

*Wenn das mal 20 waren, ist das viel.*

Wir wissen: Viele von denen, die aus den Führungspositionen der Medien

---

<sup>168</sup> Die Anonymität hat Herr Mather für diese Arbeit nicht aufgegeben.

herausgehen, machen sich selbstständig oder versuchen die Selbstständigkeit als Berater oder Dienstleister – manche im Interim Management. Können Sie schätzen, wie viele das sind? Sind das die meisten, oder versuchen die immer noch den Fuß in die Tür der Angestellten zu bekommen?

*Ich würde mal sagen: Es bleibt den meisten gar nichts anderes übrig, als sich selbstständig zu machen.*

Haben Sie eine Einschätzung, wie viele von denen als Selbstständige erfolgreich sind?

*Das kann ich Ihnen beim besten Willen nicht sagen. Man kann vielleicht als Freelancer noch mal was machen. Aber die Aussichten, als Best Ager noch mal durchzustarten, sind sehr gering.*

Kommen solche Personen zu Ihnen und bitten Sie um Ihre Beratung: ‚Mich nimmt keiner mehr, ich würde gern Berater werden, was soll ich dafür machen?‘

*Das kommt immer wieder mal vor. Aber es ist keine gängige Praxis.*

Und wenn es vorkommt, führen Sie eine Qualifizierung durch?

*Ja, wir sprechen natürlich über die möglichen Ansätze (...).*

Was müssen die denn können, damit sie erfolgreich sind?

*Unternehmer sein.*

Und was kennzeichnet einen Unternehmer?

*Erfolgsorientiert, praktikabilitätsorientiert, den Markt kennen und wissen, was Sache ist.*

Akquisitionsstark?

*Ja, das wollte ich sagen. Wenn man im Beratungsunternehmen Zuhause ist, dass man das dann kann.*

Wir erkennen [in dieser Forschung], dass viele Existenzgründer akquisitorisch inaktiv oder schwach sind. Sie interessieren sich aber auch kaum für Weiterbildung. Würden Sie das bestätigen?

*Die Leute, die sich mit der Selbstständigkeit anfreunden, sind solche, die in ihrem Umfeld auch Zuhause sind. Alles, was im Moment sehr stark boomt, und wo Chancen eigentlich auch vorhanden sind, das geht an diesen Leuten vorbei.*

Was boomt denn im Moment?

*Alles was mit Digitalmarketing, Bildermarketing und Dialogmarketing zu*

*tun hat.*

Sie meinen das Internet, also auch für Journalisten und Vertriebsleute?

*Ja, klar!*

Und haben denn die Älteren keinen Draht dazu? Können die das nicht?

*Wenn die in klassischen Medien ihre Sporen verdient haben, dann ist das eben vorbei.*

Sie würden denen raten: „Wenn Ihr noch einmal Erfolg haben wollt, macht Weiterbildung“?

*Ich glaube, dass man da relativ wenige Chancen hat, durch Weiterbildungsmaßnahmen anzukommen. Man braucht auch inzwischen im Onlinebereich viele Erfahrungen. Mit Weiterbildungsmaßnahmen schafft man das nicht.*

Stellen wir uns mal eine ehemalige Führungskraft vor, Marketing, Journalismus, Werbung, Vertrieb etc. – die geht jetzt in die Beratungsbranche. Muss diese Person einen Mentalitätswechsel vollziehen?

*Wenn er in die klassische Unternehmensberatung geht, mit Sicherheit.*

Wodurch würde dieser Mentalitätswechsel von der Führungskraft zum Berater erkennbar sein?

*Die haben dann ein völlig anderes Umfeld. In der Unternehmensberatung zählt nicht die Kreativität, es ist mehr die Strategie – es sei denn, das Marketing ist die Beratungseinheit, wo dann die langjährigen Erfahrungen mit einzubringen sind.*

Was ist auf der Verhaltensebene der Unterschied zwischen einem Manager und einem Berater?

*Ich denke, dass man als Berater eine externe Position innehat, während der Manager Inhouse getrieben ist und deswegen eine andere Denke hat. Der Interne muss Prozesse steuern und managen.*

Wenn die neuen Berater oder Dienstleister oder Interim Manager scheitern, woran liegt das?

*Ich denke, dass der Markt relativ eng ist, das ganze Kommunikationsumfeld. Das heißt, die haben gar keine Chancen, noch da rein zu kommen. Wenn Sie den Markt betrachten, sind 80 Prozent [der Aufträge] vergeben, an Networks, an andere Dienstleister, die die entsprechenden Budgets verwalten. Da bleibt relativ wenig übrig, wenn man sich nicht spezialisiert und keine*

*neuen Ansätze liefern kann.*

Das heißt also, die brauchen einen neuen USP? Müssen sie den selbst erfinden oder aus dem Markt heraus destillieren? Können die so etwas?

*Ich denke, normaler Weise müssten die das können. Nämlich aus Ihrer Erfahrung, die sie übertragen müssen auf ihre eigenen Interessen. Das was ich in der Firma gelernt habe, übertrage ich letztendlich in die eigene Sache.*

Stichwort Persönlichkeit: Würden Sie sagen, dass die Persönlichkeit eines Beraters ihm hilft, erfolgreich zu sein? Oder geht es eher um Fachkompetenz?

*Ich denke, dass es natürlich im Beratungsumfeld ganz entscheidend ist für den Erfolg, seine Persönlichkeit mit einzubringen. Und natürlich die Fachkompetenz etwas ausmacht.*

Haben Sie Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit der Bundesagentur?

*Nein. Ich habe da keine Berührungspunkte. [Aber] ich versuche das gar nicht aufzubauen, weil das Ganze für mich nicht interessant ist.*

Wenn die Bundesagentur Ihnen einen Kandidaten zum Coaching schicken würde, würden Sie coachen?

*Es gibt das Angebot, aber ich mache das weniger.*

Mögen Sie sagen, warum nicht?

*Weil die Leute nicht bereit sind, dafür Geld in die Hand zu nehmen.*

Das heißt, die Kandidaten brauchen Beratung und Coaching, sind aber nicht bereit, dafür zu investieren?

*Ja.*

Was würden Sie den Best Agern raten, wenn sie in die Selbstständigkeit gehen?

*Also, ich glaube, wenn man mit dem Rücken zur Wand steht, gibt es immer Möglichkeiten, einen Weg zu finden, um für sich selbst erfolgreich zu sein.*

Heißt das, der Wille ist entscheidend?

*Der Wille ist entscheidend, ja. Man muss sich von bestimmten erlernten Wegen und Methoden trennen und versuchen, aus der Situation etwas Neues zu machen.*

Wir haben [in dieser Forschung] herausgefunden, dass diejenigen erfolgreich sind, die ein Motiv zur Selbstständigkeit haben und unternehmerisch

tätig sein wollen, anstatt nur durch andere motiviert zu werden, zum Beispiel durch die Bundesagentur. Können Sie das bestätigen?

*Das kann ich mir sehr gut vorstellen, dass wer nur von der Bundesagentur aufgefordert ist, scheitern wird, aber jemand, der von sich aus eben die Sache angeht, dass der natürlich durchaus eine Chance hat, erfolgreich zu sein. Das ist vollkommen klar.“*

### **6.3 Interview mit Herrn Knut Börnsen, Bundesagentur für Arbeit**

Herr Börnsen (42), Dipl.-Verwaltungswirt, ist langjähriger Arbeitsvermittler und Pressesprecher der Bundesagentur für Arbeit, Nord.

Herr Börnsen, Sie sind Arbeitsvermittler. Wurden Sie auf den Bereich Medien gesondert vorbereitet – Werbefachleute, Journalisten, Marketingexperten etc.?

*Nein. Ich habe erst allgemein als Vermittler gearbeitet. Dann wurde hier intern [in Hamburg] die Stelle eines Pressesprechers frei. Die wurde damals aber noch nicht als so wichtig empfunden. Das lief alles so nebenbei (...). Und das habe ich nun erstmal aufgebaut.“*

Haben Sie einen Überblick, ob die Wirtschaft Ihnen Angebote speziell über Medienfachleute offeriert?

*Ja, das machen die.*

Teilt man Ihnen eine Altersgrenze mit, offen oder verdeckt?

*Nein, keine.*

Sie und Ihre Kollegen, konnten Sie in den letzten 24 Monaten Führungspositionen der Medien über 45 Jahre besetzen, oder ist das eher die Ausnahme?

*Das ist, glaube ich, eher die Ausnahme.*

Wenn das so wenige sind, raten Sie den Bewerbern über 45 Jahre zu Umschulung oder Fortbildung?

*Es kommt so ein bisschen drauf an. Nein. Wie war Ihre Frage davor? Es bezieht sich nicht auf mich?*

Nein, es bezieht sich auf Sie und Ihre Kollegen. Sie haben ja selbst als Vermittler gearbeitet (...).

*Gut, dann stellen sie mir die Frage davor noch einmal.*

Die Führungspersonen mit Kandidaten über 45 Jahre, können Sie die beset-

zen, oder ist das eher die Ausnahme? Raten Sie zur Umschulung oder Fortbildung?

*Wir stellen sie zur Verfügung – sagen wir es mal so. Aber der jeweilige Unternehmer zieht durchaus auch andere Möglichkeiten in Betracht, an geeignete Bewerber heranzukommen. Zum Teil ist das ein Markt, den wir nicht bedienen können, weil die [in den Medien] über Headhunter laufen. Das finden wir aber nicht schlimm, das gibt uns die Möglichkeit, dass wir uns um andere kümmern können. So einfach.*

Und wenn jemand über 45 Jahre zu Ihnen kommt und sagt, ‚Ich möchte eine neue Führungsposition in den Medien‘ – da wissen wir ja, dass das schwierig ist?

*Ja.*

... raten Sie dann zur Umschulung oder Fortbildung?

*Nein, wir raten gar nichts. Wir setzen uns mit dem Kandidaten zusammen und gucken, was ist notwendig, um ihn in Arbeit zu integrieren. Wenn eine Fortbildung notwendig erscheint, eine berufliche Qualifizierung, dann können wir das machen, aber wir machen es meistens erst dann, wenn tatsächlich hinterher eine konkrete Arbeitsaufnahme in Aussicht steht. Beispiel: Es gibt viele Ingenieure in der Luftfahrt, die sind arbeitslos, es gibt Techniker, die sind arbeitslos, wenn die sich jetzt erfolgreich bei einem Unternehmen bewerben, und die sagen, ‚Ja, mit der oder der Qualifikation – zum Beispiel ein Konstruktionsprogramm oder so‘, und wir das in drei, vier Monaten auf die Beine bringen bzw. abwickeln können, also ein Konstruktionsprogramm als Fortbildung, dann machen wir das natürlich, unabhängig vom Alter.*

Gibt es so etwas auch für die Medien?

*Eher nicht.*

Es gibt dort eine neue Nachfrage, Internet und Online, das können die Älteren meistens nicht, aber da gibt es keine Angebote?

*Nein. Also nichts Konkretes, was wir anbieten können. Wir machen es nicht mehr nach dem Prinzip der Hoffnung. Also, dass wir im großen Stile Weiterbildung und Qualifizierungsmaßnahmen anbieten und hinterher hoffen, dass da was bei rauskommt. Dann eher gezielt. Dafür nehmen wir viel Geld in die Hand, und dann aber auch mit einer sehr hohen Wahrscheinlichkeit der Integration.*

Haben Sie eine Statistik über diejenigen, die keine neue Festanstellung erreichen, wissen Sie ob die arbeitslos bleiben, oder ob sie in Frührente gehen? *Nein, haben wir nicht. Weil wir auch nicht wissen, woher kommen die? Haben die irgendwo einen Zeitvertrag gehabt, sind die bereit, einen Zeitvertrag zu unterschreiben, das ist sehr schwierig. Festeinstellung selbst können wir in der heutigen Zeit gar nicht mehr beobachten und erfassen. Der Grund liegt auch daran, dass wenn wir Abmeldungen bekommen, dass Leute in Arbeit gehen, oftmals das Kreuz auf der Postkarte reicht. Oder die rufen an und sagen, ‚Ich bin ab dann und dann in Arbeit.‘ Dann ist es das schon gewesen.*

Die bei Ihnen aufschlagen und sagen, ‚Ich brauche jetzt einen neuen Job‘, sagen die Ihnen, warum man ihnen gekündigt hat?

*Klar, das gehört zum Profiling dazu. Wir wollen wissen, ob es fachliche Gründe, gesundheitliche Gründe oder persönliche Gründe, finanzielle Gründe gab. Bis hin zu Suchtproblemen.*

Sagen die manchmal auch, ‚Ich bin zu alt‘ aus Sicht des Unternehmens?

*Also, einige sind da sehr offen und sagen: ‚Ich habe Probleme, weil ich zu alt bin.‘ Die werden dann ja meistens mit einer Abfindung freigesetzt. Wir versuchen dagegen zu steuern, indem wir ein neues Programm aufsetzen, wo wir ganz konkret Ältere – das hört sich immer so schlimm an, das Wort, weil das schon ab 45 gilt; ich spreche immer gern von erfahrenen Arbeitnehmern, und damit meine ich dann auch die Arbeitslosen ab 45 aufwärts – den bieten wir jetzt die Möglichkeit im Betrieb. Also wir warten nicht, bis die Leute arbeitslos werden in dem Alter, die Unternehmen, Gewerkschaften, Betriebsräte dazu zu bringen, dass sie ihre Mitarbeiter, die erfahrenen nämlich, weiter im Arbeitsplatz zu halten, sie zu qualifizieren und dann entsprechend auf den Stand der Dinge zu bringen.*

Also präventiv?

*Präventiv, was da notwendig ist. Da haben wir hier in Hamburg 4,2 Millionen Euro zur Verfügung, und wir qualifizieren zwei spezielle Gruppen von Beschäftigten, und das ist neu. Wir bieten den Unternehmen an – die müssen nur zugreifen – einmal ihre ältere Belegschaft, also 45 aufwärts zu qualifizieren. Und die andere Gruppe sind die Ungelernten. Da baggern wir bei den Innungen, da sind wir bei den Verbänden, bei Kammern, wir versuchen*



*entsprechende Artikel zu schalten, machen Pressekonferenzen, um das Thema nach draußen zu bringen (...).*

Es gab oder gibt von der Bundesagentur eine Fortbildung zum Organisationsentwickler, also zum Unternehmensberater. Wurde diese Fortbildung von Medienleuten besucht, wissen Sie darüber etwas?

*Kann sein, aber wird wahrscheinlich jetzt nicht mehr angeboten.*

Sie wissen also nicht, wie erfolgreich diese Maßnahme war?

*Nein, habe ich jetzt nicht griffbereit.*

Wer könnte mir das sagen?

*Der Bildungsträger. Wissen Sie, wer das war?*

Ja, die WBS-Training-AG. Gut, dann frage ich dort nach.<sup>169</sup>

(...) Andere Frage: Clustert die Bundesagentur die Bewerber nach Führungskräften/nicht Führungskräften?

*Ja.*

Wie kriegen Sie das hin?

*Einmal, in dem wir das Berufsbild abbilden. Und dann die Qualifikation aufweisen.*

Wenn Sie sagen, die Datenbank soll Ihnen alle Führungskräfte Medien auswerfen, geht das?

*Ich kann Ihnen das nicht genau sagen. Wir haben ein Programm, das heißt Verbis. Das ist schon sehr umfangreich. Es erfasst viele Bewerberdaten. Ich bin mir nicht sicher, ob wir das so rausfiltern können. Da müsste ich einen Fachmann fragen.*

---

<sup>169</sup> Telefonische Auskunft der WBSTrainingAG, Niemann, Petra, Niederlassungsleiterin Hamburg, 25. März 2007: „Die achtmonatige Weiterbildung zum Organisationsberater findet nach wie vor statt. Über 50 Prozent der Teilnehmer (von max. 25 TN pro Lehrgang) sind älter als 45 Jahre, zum Großteil arbeitslos gemeldet und erhalten Überbrückungsgeld. Der Anteil der Medienexperten liegt bei unter 10 Prozent. Hauptkontingent der Teilnehmer sind Psychologen, Pädagogen und Sozialarbeiter. Die interne WBS-Statistik besagt, dass über 80 Prozent der Teilnehmer sechs Monate nach Kurs-Ende angeben, in verschiedenen Branchen tätig zu sein. Etwa die Hälfte der Teilnehmer wird nach dem Ende der Fortbildung selbstständig.“ Damit liegt bei WBS der Anteil der Best Ager, die selbstständig in den Medien beratend oder dienstleistend tätig werden, bei weniger als 1 Prozent und noch einmal deutlich unter dem Bundesdurchschnitt derjenigen Best Ager (hier: älter als 55 Jahre), die an Weiterbildungsmaßnahmen teilnehmen (ca. 9 Prozent; jüngste Erhebung der Bundesregierung aus dem Vergleichsjahr 2003). Der Schluss, wonach von allen Best Agern der Medien als Gründer weniger als 1 Prozent (0,6 Personen Best Ager Mediengründer pro Lehrgang) über Weiterbildungsangebote nutzen, ist nahe liegend, obwohl die Angaben der WBS-Training AG nicht zuverlässig auf andere Weiterbildungsträger in anderen Bundesländern übertragbar sind. Begründet werden kann diese Einschätzung auch durch die Fallstudien.

Gut, das übernehme ich selbst (...).<sup>170</sup> Die Bundesagentur bietet für Existenzgründer Coachingprogramme an. Können Sie sagen, wie intensiv die genutzt werden?

*Die werden stark genutzt. Wir drängen auch darauf, dass die genutzt werden. Wir bieten das ganz offensiv an. Einmal durch erste Informationsveranstaltungen (...). Die werden kofinanziert mit ESF-Mitteln, also auch durch den Europäischen Sozialfond. Wir möchten ganz gern, dass sich die Selbstständigen dann ihr Konzept zwei-, drei- und viermal absegnen lassen, dass sie sich entsprechend gut vorbereiten. Denn alles, was dann hinterher passiert, wenn die scheitern, ist es dann sehr schwierig für das Vermittlungsgeschäft. Derjenige, der sich erstmal selbstständig gemacht hatte, der ist dann gefrustet. Und den aus dem Frustkeller wieder rauszuholen, ist schwierig. Und im schlechtesten Fall hat er auch noch große Schulden. Von daher haben wir großes Interesse daran, dass die Leute sich gut vorbereiten. Lieber auch ein paar Monate länger arbeitslos sein (...). Das schützt dann trotzdem nicht davor, dass der eine oder andere eine Niederlage erfahren wird, dazu ist das Leben zu bunt.*

Sie sagten: „von mehreren Stellen absegnet“. Wer segnet denn die Pläne der Gründer ab?

*Da gibt es unterschiedliche Möglichkeiten. Das kann der Steuerberater machen. Das kann die Kammer sein. Das kann aber auch eine Gründungsinitiative sein, ‚Enigma-Hamburg‘ zum Beispiel, ein Fachverband, der in Sachen Existenzgründung unterwegs ist.*

Und die Banken, die einen Gründungskredit gewähren?

*Die Banken auch, richtig.*

Wenn Sie ein Bewerbungsgespräch führen, können Sie erkennen, ob ein Best Ager eine Chance zum Wiedereintritt in den ersten Arbeitsmarkt hat?

*Im Zweifelsfall können wir das. Es hängt ein bisschen von der Erfahrung des Vermittlers ab. Es hängt aber auch vom Arbeitsmarkt ab. Ich will nicht gleich beim Bewerber anfangen..., [sondern] wie weit die Unternehmen flexibel sind, kein hundertprozentiges Profil anzunehmen. Und dann auf der anderen Seite die Bewerber. Inwieweit sind die flexibel, nicht nur regional,*

---

<sup>170</sup> Nach Angabe von Kleemann, Karl-Heinz, Geschäftsführer der Bundesagentur für Arbeit Nord, ist dies nicht möglich; vgl. Text zu Fußnote 56.

sondern fachlich? Inwieweit sind die bereit, in die Selbstständigkeit zu gehen? Das ist sehr bunt, aber im Zweifelsfall wird das durch den Vermittler herausgefiltert. Ich wünsche mir – aber das kann ich nicht für jeden sagen, da stecken immer Menschen dahinter – aber ich wünsche mir, dass da auch ein klares Wort gesprochen wird: „Da und da werden Sie Schwierigkeiten haben, was absehbar ist.“ Und dann muss man sehen, im Rahmen der Eingliederungsvereinbarungen, wie dagegen gesteuert werden kann, wie da geholfen werden kann, um dann entsprechend zur erfolgreichen Integration zu kommen.

Noch einmal: Defizite würden Sie feststellen?

Wenn sie da sind, wenn sie dann [vom Bewerber] angesprochen werden, ja. Ich will Ihnen einen Fall erzählen. Es kam ein Typ rein, gut gekleidet, aus dem kaufmännischen Bereich. Ich guckte mir sein Bewerbungsprofil an (...) und sagte: „Dann erzählen Sie doch mal.“ Und dann lief das – ich will nicht sagen – wie ein Katz-und-Maus-Spiel, aber so ähnlich. Ein Abtasten beider Seiten. Und er erzählte, ich will mich bewerben, und er sah gut aus, konnte sich gut ausdrücken, überhaupt kein Problem. „Ich bewerbe mich regelmäßig, und ich weiß gar nicht, warum es nicht zur Einstellung kommt.“ Und er erzählte, wie sehr er doch agiert, und wie rührig er war. Und ich sagte: „Wenn ich das so sehe, die letzten zehn Jahre zurückrechne, dann haben Sie ein Jahr zusammenhängend gearbeitet. Sie waren neun Jahre arbeitslos. Sie haben das beste Alter. Ich kann das nicht verstehen. Woran liegt das?“ Dann ging das wieder los: „Ich weiß nicht, ich bewerbe mich andauernd, regelmäßig, es kommt zum Vorstellungsgespräch, ich bin auch bereit, woanders hinzugehen.“ Also all das, was wir von einem Bewerber auch erwarten. Ich sagte: „Passen Sie mal auf. Sie haben jetzt zwei Möglichkeiten. Die eine ist, Sie suchen sich einen Job. Die andere ist, Sie gehen zum Sozialamt. Wir als Agentur werden Sie nicht weiter alimentieren.“ Wir machen dann schon deutlich klar, was wir verlangen.

Was war denn los mit dem Bewerber?

Das Problem war – er haute mir dann ein Buch mit vielen, vielen Paragraphen bespickt auf den Tisch, da stand drauf, ‚Leitfaden für Arbeitslose‘ – sein Problem war, und das wusste ich nicht, das kam dann [im nächsten Gespräch] eine Etage höher [beim Vorgesetzten von Herrn Börnsen] heraus,

*der hatte ein Alkoholproblem. Das habe ich nicht gesehen. Er war eine gute Erscheinung. Hätte er es mir gleich zu Anfang gesagt ..., das hat natürlich auch was mit Vertrauen zu tun (...). Wenn ich dann einen Kandidaten habe, der sagt: „Ich habe ein Schuldenproblem“, dann sage ich, „Sie können da und da eine Schuldenberatung machen (...). Wir zahlen das sogar (...). Hätte er mir gesagt, ich habe ein Suchtproblem, hätte ich Hilfe angeboten. So habe ich ihn in Ruhe gelassen. Ich habe ihm gesagt: „Wir sehen uns in vier Wochen wieder. Ich will von dir zwanzig Bewerbungen haben. Wenn du mir nur neunzehn bringst, kriegst du eine Sperrzeit, und zwar ab heute.“ Da zog er die Augenbrauen hoch. Das ist dann sehr unbequem. Da kümmere ich mich lieber um einen 50-Jährigen, der sagt: „Gib mir Arbeit, ich will unbedingt arbeiten.“ Um den kümmere ich mich dann eher als um jemanden, der vermeintlich nicht will, aber in diesem speziellen Fall nicht konnte.*

Spielen wir es doch mal kurz durch, Herr Börnsen. Ein 50-jähriger ehemaliger Abteilungsleiter einer Marketingagentur kommt zu Ihnen. Und er stellt fest, Sie haben für ihn nichts Angemessenes im Angebot, Sie können ihm keine Offerte machen. Und Sie wissen, dass auch keine kommt, weil die Medien zu sind für ältere Arbeitnehmer in Führungspositionen.

*Es ist schwierig, ja.*

Was machen Sie denn dann, womit schicken Sie den Mann los, mit welcher Information? Soll der warten?

*Warten ja nun auf keinen Fall. Jeder Tag, den er verliert, ist ein Tag, den er nicht wieder aufholen kann. Es zeichnet sich mehr und mehr ab, dass sich diese Leute ganz klar dahingehend orientieren, sich während der letzten Phase der Beschäftigung in eine Bewerbungsphase begeben. Das heißt, aus dem Fundament der Beschäftigung heraus sich auf dem Arbeitsmarkt zu orientieren und sich zu bewerben. Das ist natürlich von der Position her stärker. Wenn es denn geht. Wenn es Projekte sind, die keinen zusätzlichen Zeitaufwand ermöglichen, ist das schwierig. Aber andere Leute, die arbeiten, die machen abends ihr Abendstudium. Die machen das auch nebenbei.*

[Die Bundesagentur für Arbeit in Neumünster hat zu einem] ehemaligen Geschäftsführer aus der Werbung gesagt: ‚Sie brauchen sich gar nicht erst bei uns zu bewerben, Sie haben gar keine Chance, Sie sind zu alt, die Medien sind für Sie zu. Machen Sie sich selbstständig.‘

*Das ist sicher ein offenes und ehrliches Wort. Es ist aber die Frage, inwieweit kann man da zweigleisig fahren? Ich würde ihn nicht unbedingt abstempeln. Im Bereich Medien ist es so. In anderen Bereichen ... und das ist ja das, was so gefährlich ist ... wir können uns ja auch diesen Schuh nicht immer anziehen: „Ja, klar, wir schaffen es nicht, dich zu vermitteln.“ Wir können auch nur das vermitteln, was nachgefragt wird. Damit will ich den Ball nicht in das Feld der Arbeitgeber, der Wirtschaft zurückspielen, aber dort müsste er eigentlich hin. Denn die Unternehmen ... die Personaltür öffnet sich ja zum Teil auch im Zuge der Altersteilzeit gar nicht, weil die erstmal gucken, wie werde ich mein Personal ab 50 überhaupt los. Dann stellen sie auf der anderen Seite keinen 50-Jährigen ein. Das ist doch schizophoren! So, und da ist der Bereich Medien natürlich ein Bereich, der selbst das praktiziert, was die dann am nächsten Tag in der Zeitung ankreiden!*

Haben Sie denn genügend Zeit für den einzelnen Bewerber?

„Ja.“

Es wird aber anders kolportiert.

*Es ist ganz klar so, dass wir durch die neue Kundensteuerung eine Stunde für den Bewerber Zeit haben. Wir verstehen uns auch nicht mehr als Vermittler, sondern eher als Mittler des Arbeitsmarktes. Wir zeigen dem Arbeitslosen auf, welche Möglichkeiten er hat (...). Wir sagen dem Arbeitslosen: „Nutze jede Möglichkeit, siehe zu, dass du dich initiativ bewirbst. Warte nicht darauf, dass offiziell in der Öffentlichkeit ein Stellenangebot erscheint, denn dann hast du sehr viel Konkurrenz.“ Also Initiativbewerbung. Und da muss die Bewerbung professionell aufgebaut sein. Und dann hat man sicher auch Chancen.*

Auch als Best Ager der Medien?

*Vieles läuft in dem Bereich so, dass man persönliche Kontakte hat, sein Netzwerk irgendwie schon ausgebaut hat. Wenn man dann damit rechnen konnte, dass die Beschäftigung möglicherweise nicht bis ins Rentenalter geht, deshalb versucht man es über ein Netzwerk, das man aufgebaut hat, um darüber noch eine andere Beschäftigung zu finden. Das ist sicherlich sehr viel Erfolg versprechender als über uns – das sage ich durchaus selbstkritisch – zu erwarten, dass wir ein Stellenangebot offerieren. In dem Bereich [Medien] ist das so, da kennt der eine den anderen (...).*

Was möchten Sie von sich aus noch ergänzen?

*Ich vergleiche die Situation der Arbeitslosen immer mit einem Ruderboot. Jeder Gründer oder Arbeitslose hat die Möglichkeit, einen Achter aus dem Schuppen zu holen und ihn mit entsprechenden Arbeitsmarktpartnern zu bestücken. Dazu gehört natürlich ein ernstes Maß an Eigeninitiative, also Initiativbewerbungen, die Agentur für Arbeit, der persönliche Freundes- und Bekanntenkreis, dann gehören auch die Konkurrenzunternehmen dazu, mit denen ich zu tun hatte – auch das ist ein potenzieller Arbeitgeber. Dann gehört dazu auch die Zeitarbeit, weil viele Unternehmen, wenn sie denn Leute einstellen, erst über die Zeitarbeit kommen (...). Dazu gehört auch die Selbstständigkeit, die ich mir mit ins Boot setzen würde. Und insofern geht auch der europäische Arbeitsmarkt (...).*

Ein 58-jähriger Vertriebsmann, Dipl.-Elektroingenieur, gut qualifiziert und über viele Jahre erfolgreich, bis vor kurzen Marketingleiter eines mittelständischen Unternehmens, fragt, was er nun machen solle, er habe bereits 280 Bewerbungen geschrieben und fast keine Reaktion erhalten. Seine Nachfrage ergab durchgängig den Rat, er möge doch besser in Rente gehen. Das will er aber nicht, er möchte gern arbeiten. Was hätten Sie als Bundesagentur ihm geraten?

*Ja, das ist unsere arrogante Gesellschaft (...). Wir haben hier mal eine Beratungssequenz mit RTL gedreht. Da schimpfte ein Älterer [RTL-Redakteur] ordentlich über uns, es komme nichts und keine Vermittlung und so weiter. Dem habe ich dann gesagt, wir können auch nur das vermitteln, was uns gemeldet wird. Wenn ein Arbeitgeber tatsächlich sagt: ‚Ich möchte nur jemanden, der ist 40 Jahre.‘ Wir sagen dann: ‚Überlegen Sie doch mal: Lebenserfahrung, Berufserfahrung, Motivation. Der vermeintlich zu Alte, das ist doch pervers. Mit Mitte 40 kann ich immer noch fast 20 Jahre arbeiten. Und ich schlage immer vielen Redakteuren vor, sie sollten bei ihren Personalentscheidungen morgens etwas genauer in den Spiegel gucken. Sie sehen dann nämlich, dass sie bald zu dieser Altersgruppe gehören (...). Insgesamt ist es ein sehr, sehr individuelles Problem. Ich habe Geschäftsführer hier bei mir am Schreibtisch gehabt, gestandene Männer, die haben ein Geld verdient, wovon ich träume, die sitzen bei mir am Schreibtisch und heulen. Ich kann da nichts machen, ich kann da nur ein Taschentuch reichen und sagen,*

*es tut mir Leid, ich kann auch für Sie nichts tun. Wir als Agentur sind da nicht in der Lage – das ist gar nicht selbstkritisch gemeint, das ist einfach Fakt – so einem Potenzial entsprechende Angebote zu machen. Es geht nicht. Die müssen einfach ihre Ansprüche runterschrauben. Da ist schon fast der Psychiater oder psychologische Betreuung gefragt. Was durchaus übrigens Sinn macht. Denn das geht ja schnell auch mal nach hinten los.*

#### **6.4 Auswertung der Interviews Expertengruppe II**

Die Best Ager der Medien werden, wie die Interviews der Gruppen I und II zeigen, nur selten von privaten Personalberatern und von der Bundesagentur für Arbeit beobachtet, beraten und in die Selbstständigkeit begleitet. Herr Ebert hat sich während seiner 13 Berufsjahre als Berater nach eigenen Angaben mit weniger als zehn der Betroffenen beschäftigt. Ähnlich liegt der Fall bei Herrn Mather, der seit 1989 in der Medienbranche berät und von 20 Personen spricht, die er beraten konnte. Auch Herr Börnsen von der Bundesagentur für Arbeit spricht von *Ausnahmen*, die sich in ein Beratungsgespräch begeben. Dabei ist allerdings zu berücksichtigen, dass sich das Beratungsangebot der Bundesagentur ausschließlich an Personen richtet, die entweder Arbeit suchend oder bereits ohne Beschäftigung sind. Speziell für diese Personengruppe ist die „Initiative 50plus“<sup>171</sup> der Bundesregierung konzipiert. Bekannt ist außerdem der Sachverhalt, dass viele Führungskräfte der Medien im Fall von Arbeitslosigkeit deshalb nicht bei der Bundesagentur vorstellig werden, weil sie auf Grund ihres hohen Einkommens nicht sozialversicherungspflichtig sind und daher keinen Anspruch auf Leistungen der Bundesagentur haben.

Fazit: Was sind die Kernaussagen der Expertengruppe II zu den Stärken und Schwächen der Gruppe I? Lassen sich Korrelationen zwischen beiden Expertengruppen bilden, und wo liegen dann die Abweichungen zwischen Selbstbild und Fremdbild der Expertengruppe I?

1. Die Gründer im Mediensektor sind in vielen Fällen beratungsresistent. Herr Ebert und Herr Mather sagen übereinstimmend aus, dass die Best Ager der Medien in der Regel nicht bereit sind, für ihre berufliche Zukunft privates Geld zu investieren – selbst dann nicht, wenn finanzielle Mittel ausreichend vorhanden sind.

---

<sup>171</sup> Vgl. Fußnote 32 dieser Arbeit.

Anspruchsdenken, Mitnahmementalität und die Neigung, sich den eigenen Fortschritt von anderen finanzieren zu lassen, stehen den notwendigen Coachingmaßnahmen entgegen. Die Gründer erweisen sich als investitionsgehemmt. Korrelation zur Expertengruppe I: Keiner der befragten Gründer hat ausgesagt, er habe sich vor seiner Gründung auf Selbstkostenbasis beraten lassen.

2. Der Berufsweg wird nach Aussagen der Personalberater in den Personalunterlagen und in der Berufsbiografie nicht selten geschönt. Die Arbeits- oder Beschäftigungslosen frisieren auch noch als Gründer ihre Vergangenheit, um nicht als Versager zu gelten. Ohne Aufrichtigkeit und ein ehrliches Bekenntnis zur objektiv schwierigen Situation als Best Ager ist aber eine wirkungsvolle Unterstützung durch beratende Institutionen oder Personen nicht möglich. Korrelation zur Expertengruppe I: Kaum einer der Experten hat seine Kündigung als solche benannt, seine Angst vor dem wirtschaftlichen Niedergang als Angst deklariert, seinen Machtverlust als neues, ihm fremdes und ihn bestimmendes Gefühl deklariert; schließlich den Imageverlust als nunmehr nur *ehemalige* Führungskraft zum Ausdruck gebracht.

3. Es fehlt das klare Bekenntnis zur Selbstständigkeit. Die Blickrichtung ist eher regressiv, die Chance zur Selbstständigkeit wird nur reduziert und verzerrt wahrgenommen. Das Gefühl zur Notwendigkeit einer Gründung evoziert nur geringe Erfolgsaussichten. Korrelation zur Expertengruppe I: Der latente oder offene Wunsch nach erneuter Festanstellung steht dem Erfolg als Selbstständiger entgegen.

4. Die Effektivität vieler Weiterbildungsmaßnahmen ist unter Personalberatern umstritten. Bezogen auf die Best Ager der Medien sind gute Angebote rar. Ungeachtet dessen: Die oben erwähnte Beratungsresistenz der Gründer im besten Alter ähnelt aus Sicht der Personalberater der Ablehnung von Weiterbildungsmaßnahmen. Sie werden von den Gründern kaum wahrgenommen – vielleicht deshalb, weil das Angebot nicht präzise genug auf den Bedarf abgestimmt ist. Korrelation zur Expertengruppe I: Nur zwei Personen haben sich an Weiterbildungsmaßnahmen beteiligt; nur einer von beiden hat dafür einen Zeitraum von über zwei Jahren reserviert.

5. Weitgehende Übereinstimmung zeigen die Personalberater, wenn es um die Tugenden des Gründers als Arbeitskraftunternehmer geht (ohne dass sie mit dem Terminus *Arbeitskraftunternehmer* konfrontiert wurden, um keine Suggestion zu hinterlegen). Die Fähigkeit zur Kundenakquisition nimmt bei allen Personalbera-



tern einen vorderen Platz in der Bewertung ein, gefolgt von finanzieller Unabhängigkeit, Methodenstärke, expliziten Marktkenntnissen, einem funktionierenden Netzwerk. Gründer müssen demnach für ihren Erfolg die wesentlichen Merkmale eines Unternehmers mitbringen (Die notwendige Singularität eines eigenen Produkts wurde von den Personalberatern kaum oder nicht hervorgehoben). Korrelation zur Expertengruppe I: Die mentalen Merkmale und fachlichen Anforderungen, die an einen Arbeitskraftunternehmer der Selbstständigengruppe gestellt werden, sind den meisten Gründen nur zum Teil bewusst.

6. Die Risiken bzw. Schwächen gewichten die Personalberater unterschiedlich. Das Fehlen der unter Punkt 5 erwähnten Tugenden einschließlich eines Produkt-USP korrespondiert mit dem Fehlen der definitiven Entscheidung zur Selbstbestimmung – im Umkehrschluss bis hin zur deklarierten Chancenlosigkeit der Best Ager („Wenn die in klassischen Medien ihre Sporen verdient haben, dann ist das eben vorbei.“ (Mather)). Die Risiken und Schwächen werden von den Personalberatern entweder der personalen Ebene oder dem Medienmarkt zugeschrieben. Korrelation zur Expertengruppe I: Unter den Befragten sind nur jene Personen erfolgreich, die jenseits der vorliegenden Markttendenzen auf der Motivseite und angebotsspezifisch diese Tendenzen unterlaufen können.

7. Zur Frage von Persönlichkeit, Verhaltensänderung und Mentalitätswechsel sind sich die Experten der Gruppe II weitgehend einig. Sie halten eine mentale Transformation beim Wechsel in die Selbstständigkeit für unverzichtbar, verweisen aber auch auf die notwendige Fachkompetenz. Korrelation zur Expertengruppe I: Die notwendige Transformation ist kaum einem der befragten Experten bewusst.

8. Klar (wenn auch nicht widerspruchsfrei) werden die Aussagen der Personalberater, wenn es um konkrete Maßnahmen geht, die ein erneutes Scheitern der Gründer verhindern sollen, die aber zum Teil aus dem bisher Gesagten zu entnehmen sind. Der Wille zum Erfolg als Selbstständiger wird trotz des einzelnen Hinweises, „*es sei dann eben vorbei*“, von allen betont. Entscheidend sind Motive und relevante Kontakte. Die Notwendigkeit des *Verlernens* alter Verhaltensweisen hat nur ein Experte der Gruppe II realisiert. Korrelation zur Expertengruppe I: Erfolgreich sind jene Experten, die ein klares Motiv (oder mehrere) zur Selbstständigkeit haben und ihr Netzwerk nutzen konnten.

## 6.5 Weitere Experten-Auswertungen und die Ökonomisierung von Arbeit

In diesem Kapitel wird auf Basis einiger Untersuchungen von Pongratz und Voß und den Ergebnissen der Experteninterviews der Begriff des Arbeitskraftunternehmers für den Selbstständigen spezifiziert: Es wird dargestellt, auf welche besondere Weise die Radikalisierung der Ökonomisierung von Arbeit besonders auf den selbstständigen Arbeitskraftunternehmer durchschlägt. Das Kapitel verweist auch auf das Entstehen eines *Leittypus* der gesellschaftlichen Verortung von Arbeitskraft, hier in Form der selbstständigen Best Ager. Es setzt sich mit den graduellen Unterschieden des Autonomiegewinns des Arbeitskraftunternehmers auseinander, um die im Kapitel 4.6 definierten Motivstrukturen zwischen abhängig Beschäftigten und Selbstständigen zu unterscheiden, und setzt damit die im Kap. 3.3 begonnene Betrachtung zur Andersartigkeit der selbstständigen Arbeitskraftunternehmer fort, jetzt unter Einbezug der Erkenntnisse aus den Experteninterviews.

Wiederholt wurde auf die Verortung des Arbeitskraftunternehmers als neue operative und mentale Form des abhängig Beschäftigten im Unternehmen verwiesen, einen Typus also, der als „verberuflichter Arbeiternehmer“ und als Weiterentwicklung von „Taylorismus und Fordismus hoch regulierte Arbeitsbedingungen ausführt.“<sup>172</sup> Selbstständige Tätigkeiten sind aber anders strukturiert als die von abhängig beschäftigten Angestellten oder Arbeitern. Insofern ist es schwierig, beide Populationen unter denselben Merkmalen bzw. mit denselben Definitionen, die bisher dem Arbeitskraftunternehmer zugerechnet wurden, weiter zu führen. Die Beobachtung, wonach „(...) in den letzten Jahren deutlich verstärkt betriebliche Ansprüche an die Selbstorganisation der Arbeitsausführung auf neuer Stufe Anforderungen an die Erwerbspersonen zur gezielten Entwicklung und Verwertung der eigenen Arbeitskraft, die einen unternehmerischen Umgang mit den persönlichen Arbeitsfähigkeiten erfordern“<sup>173</sup>, wird hier grundsätzlich übernommen, jedoch vom Kontext der abhängigen Beschäftigung auf den Kontext eines Gründers übertragen, weil nur dem Selbstständigen und nicht dem Angestellten oder Arbeiter der Unternehmerstatus im Sinne des selbsttragenden Risikos zugeschrieben werden kann. Schon aus diesem Grunde können die bisherigen Typisierungen des Arbeitskraftun-

---

<sup>172</sup> Pongratz, Hans J.; Voß, G. Günter (Hg.): Arbeitskraftunternehmer. Erwerbsorientierung in entgrenzten Arbeitsformen, 2. Aufl., Berlin 2004, S. 9.

<sup>173</sup> ebd., S. 13 f.

ternehmers in der Konsequenz weiter gefasst werden als beim abhängig Beschäftigten. Und: Es gilt als „unstrittig, dass dieser [bisherige] Typus in jenen Erwerbsfeldern in deutlichen Ausprägungen anzutreffen ist, die in besonderer Weise eigenverantwortliches Arbeiten ermöglichen und erfordern, wie zum Beispiel in den Segmenten der Medienbranche und der Beratungsberufe (...).“<sup>174</sup>

Die Begründer der Arbeitskraftunternehmerthese stützen ihre Aussagen vorwiegend auf Befragungen von 20 angestellten Mitarbeiterinnen und 40 Mitarbeitern (April 2000 bis September 2001), die definitiv nicht in Führungspositionen waren. Diese Personengruppe ist wesentlich durch andere Merkmale gekennzeichnet, was dann auch zu anderen Implikationen führt. Außerdem handelt es sich in dieser Arbeit um ehemalige Führungskräfte in Gründungsabsicht, was bedeutet, dass die Ziele beider Gruppierungen verschieden sind. Beiden Gruppen ist jedoch die „Subjektivierung von Arbeit“ gemein, die „impliziert, dass subjektive Potenziale der Erwerbstätigen in neuer Qualität der (...) Verwertung zugänglich gemacht werden“<sup>175</sup>: bei den Angestellten und Arbeitern der Firma, die sie dauerhaft beschäftigt, bei den Selbstständigen die Auftraggeber, die sie auf freiberuflicher Basis beanspruchen.

Die Experteninterviews dieser Arbeit zeigen: Der Status des Angestellten selbst als Führungskraft ist nach wie vor für die meisten so attraktiv, dass er ein weit verbreitetes und seit ca. anderthalb Jahrhunderten von den Gewerkschaften und den frühen Arbeiterbewegungen erkämpftes Recht und besonders den Wunsch nach ökonomischer Sicherheit offenbar besser zu bedienen scheint als die freie Taube auf dem Dach. Es ist auch diese Konstruktion der (west-)deutschen Geschichte, die nicht nur zufällig im Grundgesetz das *Recht auf Arbeit* festgeschrieben hat, und die von der Expertengruppe I gespiegelt wird, ohne dass die Experten bewusst etwa mit einem ethisch-politischen Anspruch darauf referieren. Der Wunsch nach ökonomischer Sicherheit zeigt sich als einer der grundlegenden Werte deutlich in den Motivstrukturen drei bis fünf (vgl. Kap. 4.6), die besonders bei jenen Experten vorzufinden sind, deren Gründungsgeschichte noch keine Erfolgsgeschichte ist. Verdichtet man den Begriff *Unternehmer* auf die denkbar knappste Form, bleibt jener Prozess übrig, mit dem die Gründer des im tayloristischen Arbeitsprozess ihre durch Tradition verinnerlichte Haltung enorme Schwierigkeiten haben: *Unternehmer* = *Öko-*

---

<sup>174</sup> Pongratz; Voß (Hg.): Arbeitskraftunternehmer, S. 9.

<sup>175</sup> ebd., S. 13.

*nomisierung von Arbeitskraft*. Das tatsächlich einzig „nutzbare Vermögen, nämlich das Vermögen zu arbeiten, ist hochgradig gezielt und kontinuierlich auf eine potenzielle wirtschaftliche Nutzung hin entwickelt und aktiv verwertet worden“<sup>176</sup> dann, wenn der Selbstständige verstanden hat, dass er selbst und nicht ein anderer genau diese und keine andere Funktion hat: die Funktion der autonomen, wirtschaftlichen Nutzung der eigenen Person. In dieser Positionierung kommt die grundlegende Motivstruktur der Freiheit nur eingeschränkt vor. Die „*Autonomisierung von Arbeit*“ bringt deshalb nicht immer wirklich neue Freiheiten für die Arbeitenden mit sich. Es geht vielmehr meistens um begrenzte Spielräume, die im Sinne der betrieblichen Ziele genutzt werden müssen und oft mit erheblich steigendem Leistungsdruck einhergehen.“<sup>177</sup> Diesem Leistungsdruck sind die Best Ager als Gründer gleich mehrfach ausgesetzt, und sie empfinden vielfach auch so. Erstens müssen sie als neue Ein-Personen-Unternehmen „für den Rest des Lebens“<sup>178</sup> – sozusagen auf Gedeih und Verderb – erfolgreich sein. Zweitens müssen sie die Anforderungen ihrer Auftraggeber im Sinne von dessen betrieblichen Zielen gerecht werden. Drittens sind sie selbst neue Unternehmer und müssen in dieser neuen Rolle unverhältnismäßig mehr und vor allem schneller lernen als jede abhängig beschäftigte Führungskraft in einer neuen Position oder mit einer neuen Aufgabe. Außerdem läuft die Zeit, die die finanziellen Ressourcen aufzehrt, gegen sie, was mehrere der Experten thematisiert haben (Bartels, Begemann, Brunowsky, Peters). Diese Sachzwänge stehen der Autonomie entgegen.

Der Befund, wonach der Arbeitskraftunternehmer „eine unternehmerische Entwicklung und Vermarktung der eigenen Arbeitskraft als Ware erfordert“<sup>179</sup>, trifft auf den selbstständigen Best Ager der Medienwirtschaft deutlicher zu als auf den einstigen angestellten Entrepreneur (also den Unternehmer im Unternehmen), der in Phasen etwaiger Leistungsschwäche immer noch von seinem Unternehmen wenigstens über einen gewissen Zeitraum aufgefangen wurde. Diese Erkenntnis unterscheidet die Experten Brunowsky, Hove, Reuter, Dr. Rist von denen, die weniger erfolgreich gegründet haben. Überraschend ist nicht so sehr die Notwendigkeit, sich als Gründer am ökonomischen Nutzen ausrichten zu müssen, sondern dass dieser

---

<sup>176</sup> Pongratz; Voß (Hg.): *Arbeitskraftunternehmer*, S. 25.

<sup>177</sup> ebd., S. 22, hvg. im Original.

<sup>178</sup> Egbringhoff, Julia: Wenn die Grenzen fließen, in: Gottschall, Karin; Voß, G. Günter (Hg.): *Entgrenzung von Arbeit und Leben. Zum Wandel der Beziehung von Erwerbsarbeit und Privatsphäre im Alltag*, 2. Aufl., München, Mering 2005, S. 151.

<sup>179</sup> Pongratz; Voß (Hg.): *Arbeitskraftunternehmer*, S. 24.

ökonomische Nutzen von den befragten Experten nicht immer als Teil des Selbstverwirklichungsgeschehens wahrgenommen und verstanden wird. Etikettiert wird die Anerkennung durch die Familie und (im Falle des Interim Managers) durch den Unternehmer bzw. das Unternehmen. Aber es dürfte unstrittig sein, dass die Anerkennung ohne wirtschaftlichen Erfolg – damit den ökonomischen Nutzenaspekt – zwangsläufig ausbleiben muss. „Natürlich spielt das Geld auch eine Rolle“, sagt einer der Experten lapidar. Das Unternehmerhonorar ist aber deshalb ein entscheidender Erfolgsfaktor, weil es den Arbeitskraftunternehmer in der Funktion als Selbstständiger ohne eine dauerhaft positive BWA ebenso wenig gäbe wie das klassische Unternehmen, das ohne dauerhafte Erträge keine Marktchance und Berechtigung hätte. „Erforderlich wird eine zweckgerichtete, alle individuellen Ressourcen nutzende Durchgestaltung des gesamten Lebenszusammenhangs, der in neuer Qualität systematisch auf den Erwerb ausgerichtet ist.“<sup>180</sup> Zugespitzt bedeutet dies nichts anderes als die Verbetrieblichung eines bisher zumindest methodisch abtrennbaren Produktionsprozesses: „Was die Produzenten und Verkäufer von Arbeitskraft auf einer neuen Stufe von Selbst-Rationalisierung ihres Lebens tun, gleicht dem Vorgehen der Anbieter von anderen Waren, wenn sie die Herstellung und Vermarktung ihrer Produkte von einer eher unorganisierten Form in gezielte Koordination überführen: sie entwickeln und unterhalten eine Art Betrieb.“<sup>181</sup>

Alle befragten Experten der Gruppe I stammen aus einem beruflichen Kontext, der, historisch gesehen, von der proletarisierten Lohnarbeit zur verberuflichten Arbeit mutiert ist, die sie über Jahrzehnte geprägt hat. Das praxisneue postfordistische Modell des Arbeitskraftunternehmers gibt Errungenschaften wie Schutz vor Ausbeutung, standardisierte Qualifikationen und strukturierte Kontrolle der Arbeitspreis, öffnet aber den Raum für hochgradig „individualisierte Qualifikationen, systematisierte Selbst-Kontrolle der Arbeit, und vor allem Selbstausbeutung und unklarem sozialen Schutz.“<sup>182</sup> Die Experten spüren oder wissen: „Soziale Absicherung bei steigenden Löhnen und sinkenden Arbeitszeiten“ wird für sie auf den Kopf gestellt: Steigende Arbeitszeiten bei höchst unsicheren und stark schwankenden Honorarsätzen – bis hin zu ausbleibenden Einkünften. Das Arbeitsfeld, in das sich die

---

<sup>180</sup> Pongratz; Voß (Hg.): Arbeitskraftunternehmer, S. 24.

<sup>181</sup> ebd., S. 25.

<sup>182</sup> ebd., S. 26 f.

Gründer hineinbegeben wollen oder müssen, und das wissen die wenigsten Gründer genau, sieht so aus:

*„Selbstständige arbeiten im Schnitt 59 Wochenstunden und genehmigen sich nur 15 Urlaubstage im Jahr. (...) Knapp 600 000 Selbstständige verdienen weniger als 7,50 Euro pro Stunde. 213 000 von ihnen kommen nicht einmal auf fünf Euro. [Von diesen] Selbstständigen, die anders als Angestellte auch im Urlaub und im Krankheitsfall keinen Mindestlohn bekommen würden, (...) leben rund 100 000 unter der gesetzlichen Pfändungsgrenze. Vom unternehmerischen Risiko, von drückenden Schulden, psychischen Belastungen und fehlenden Wochenenden wollen wir gar nicht reden.“<sup>183</sup>*

Die Selbstständigen machen sehr schnell nach ihrer Gründung exakt diese Erfahrung. Mit Hinweis auf die Motivstrukturen drei bis fünf (vgl. Kap. 4.6) zeigt sich erneut, weshalb der angestellte Arbeitskraftunternehmer vom selbstständigen verschieden ist, aber auch von öffentlichen Initiativen (wie zum Beispiel der Personalbeschaffung) keineswegs trennscharf unterschieden wird:

*„Unser Ziel ist es, möglichst viele Arbeitnehmer/innen dafür zu begeistern, sich als Unternehmer/innen ihrer eigenen Arbeitskraft zu begreifen. Im Vordergrund steht die persönliche Verantwortung, die der Einzelne für seinen Lebensweg und seine berufliche Entwicklung übernimmt. Selbst-Unternehmer/innen zeichnen sich durch Eigenständigkeit, Eigenbestimmtheit, Eigenverantwortung und Eigeninitiative sowie durch die Bereitschaft wie die Fähigkeit aus, den Geschäftserfolg für ihre ‚Selbst-GmbH‘ zu maximieren. Da hierdurch nicht zuletzt die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen steigt, sind hinderliche betriebliche Rahmenbedingungen zu beseitigen.“<sup>184</sup>*

Pongratz und Voß sehen dieses Beispiel als „prägnant (und problematisch), [wenn als Personalentwicklungsmodell] innerbetrieblicher Maßnahmen Erwerbstätige zu einer entsprechenden Orientierung drängen, [die] ideologisch stilisierte Leitbilder“<sup>185</sup> für abhängig Beschäftigte verbreiten. Das ist ein Grund mehr, den Arbeitskraftunternehmerbegriff auf die Selbstständigen zu erweitern, denn ersetzte man im obigen Zitat den Begriff *Arbeitnehmer/innen* durch *Selbstständige* und verzichtete auf *Da hierdurch nicht zuletzt die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen steigt, sind hinderliche betriebliche Rahmenbedingungen zu beseitigen (...)* (hinter

---

<sup>183</sup> Störr-Ritter: Die Chefs bekommen noch weniger, S.8.

<sup>184</sup> [www.selbst-gmbh.de](http://www.selbst-gmbh.de). Zitiert nach: Pongratz; Voß (Hg.): Arbeitskraftunternehmer, S. 30.

<sup>185</sup> Pongratz; Voß (Hg.): Arbeitskraftunternehmer, S. 30.

der sich nichts anderes verbirgt als das Abwälzen der sozialen Mitverantwortung des Unternehmens auf den Arbeitnehmer), wäre der zitierte Passus eine zutreffende Beschreibung für den selbstständig Tätigen.

Mit Blick auf die Expertengruppe I wird das Handycap der gescheiterten oder vom erneuten Scheitern bedrohten Gründer zur Mixtur aus Schwächen und Risiken:

*„Im Durchschnitt dürften die neuen Arbeitsformen aufgrund der ungünstigeren, weil vereinzelt Markt macht der betroffenen Erwerbstätigen gegenüber den Unternehmen [mit denen die Gründer in Konkurrenz stehen] eher zur Verschlechterung der Erwerbslagen beitragen. Chancen und Gefahren des Typus Arbeitskraftunternehmer bleiben eng verknüpft mit bekannten Ungleichgewichtsfaktoren, insbesondere mit Bildung, Besitz, sozialen Beziehungen, nationaler oder sozialer Herkunft und Geschlecht. Als wichtige neue Ungleichgewichtsdimension könnte sich die Verteilung von Fähigkeiten zur Bewältigung der spezifischen Dilemmata selbstorganisierten Arbeitens erweisen, [sowie der notwendige] häufige Wechsel unterschiedlicher Erwerbslagen im Verlauf des Berufslebens.“<sup>186</sup>*

Die Motivstrukturen der Experten können als „empirische Rekonstruktion von Handlungsdispositionen zur Konzeptualisierung der Erwerbsorientierung“<sup>187</sup> verstanden werden:

*„Ein prägnantes Unterscheidungskriterium ist, ob die [Gründer] sich mit der aktuellen Erwerbssituation abfinden und sich darin bestmöglich einzurichten versuchen oder ob sie nach grundlegenden Veränderungen streben durch Aufstieg (...) oder Wechsel der Beschäftigung. In einer ersten Annäherung haben wir diese Differenz gekennzeichnet als Positionsbewahrung versus Erweiterungsstrategie. Diese Grundausrichtung hängt von den konkreten Arbeitsmarktchancen ab: Veränderungsanstrengungen sind bei Erwerbspersonen wahrscheinlich, die Aussichten auf eine berufliche Verbesserung haben. (...) Eine gewisse Möglichkeit zur Überprüfung der Handlungsrelevanz solcher Überlegungen gibt der bisherige Bildungs- und Berufsweg.“<sup>188</sup>*

Es ist an den Fallstudien zu sehen, dass der bisherige Berufsweg der Experten zwar den Schritt in die Selbstständigkeit erzwingt. Es ist aber auch zu sehen, dass die Handlungsspielräume nicht nur auf persönlichen und individuellen Grund-

---

<sup>186</sup> Pongratz; Voß (Hg.): Arbeitskraftunternehmer, S. 41.

<sup>187</sup> ebd.

<sup>188</sup> ebd., S. 85.

lagen des Bildungs- und Berufswegs der Experten entstehen, sondern medienmarktbedingt auch aus fehlenden Alternativen.

*„Eine Typologie berufsbiographischer Gestaltungsmodi [beschreibt] die Entwicklung von Karriereambitionen als offenere Biographiegestaltung mit Bemühung von Handlungsspielräumen, die Beschränkung auf Statusarrangements als eher geschlossene Biographiegestaltung mit einer Beschränkung auf den Erhalt des gegenwärtigen Berufsstatus und zuletzt eine Biographiegestaltung, die durch Streben nach Autonomiegewinn gekennzeichnet ist.“<sup>189</sup>*

Für die Best Ager als Gründer ist das nur die halbe Wahrheit, denn das „Streben nach Autonomiegewinn“ wird vom Markt mindestens mitdiktiert. Zwar ist auch zu erkennen, dass viele Expertenaussagen sich in einem Punkt verdichten: der Differenz Positionsbewahrung vs. Erweiterungsstrategie. Nur nimmt diese Differenz bei den Experten eine neue, und zwar paradoxe Gestalt an: Ursprünglich hat keiner der Experten die Umgestaltung seiner Berufsbiografie mit dem Ziel des Autonomiegewinns gewählt. Sondern alle wurden – aus unterschiedlichen Anlässen – zur Umgestaltung gezwungen. Die Motivstruktur 1 (Autonomiegewinn) hat sich bei wenigen Gründern erst durch oder nach dem Schritt in die Selbstständigkeit entwickelt. Dasselbe gilt für den Wunsch nach mehr Handlungsspielräumen (Motivstrukturen 1; 2; 6), wodurch die Vertreter dieser Motivgruppen in ihrer neuen Rolle als Selbstständige deshalb zu Erweiterungsstrategen transformieren, weil sie ihre neue Rolle aktiv angenommen haben (Bartels, Brunowsky, Hove, Reuter, Dr. Rist). Die Motivstrukturen 3 bis 5 führen bei Dr. Ade, Begemann, Mering/Thoma, Peters und Stein zum Regressionsstreben nach dem Angestelltenstatus und sind deshalb als Positionsbewahrungsstrategie zu werten: Der Wunsch nach Rückkehr in alte Strukturen, die oben als „Statusarrangement“ bezeichnet wird und aus der Perspektive dieser Experten, die sich immerhin als Gründer versucht haben, nur scheinbar Erweiterungsstrategien sind: Sie halten sich die Optionen offen und verengen dadurch neue Perspektiven und Möglichkeiten.

Im Arbeitskraftunternehmermerkmal *Autonomiegewinn* wird dieser deckungsgleich mit den Motivstrukturansätzen 1 und 6 zur zentralen Kategorie, die

---

<sup>189</sup> Witzel, A.; Kühn, T.: Berufsbiographische Gestaltungsmodi – Eine Typologie der Orientierungen und Handlungen beim Übergang in das Erwerbsleben. *Sonderforschungsbereich 186 der Universität Bremen: Arbeitspapier Nr. 61*; zitiert nach: Pongratz; Voß (Hg.): *Arbeitskraftunternehmer*, S. 86.



bei Pogrutz/Voß als „Selbstständigenhabitus und Persönlichkeitsgestaltung“<sup>190</sup> formuliert wird. Die dort vorgenommene Ausdifferenzierung der Kategorie Autonomiegewinn ist für das Verständnis der Expertengruppe I hilfreich. Beim

*„Orientierungstypus Autonomiegewinn treffen wir in eindeutigen Ausprägungen (...) Selbstständige, die mit der beruflichen Unabhängigkeit den Wunsch verbinden, sich (im Sinne von Selbstverwirklichung) mit möglichst vielen ihrer Fähigkeiten und Interessen in die Arbeit einbringen zu können. Charakteristisch für Autonomiegewinn ist das Streben nach Freiheit von unmittelbaren beruflichen Abhängigkeiten bei gleichzeitiger Bereitschaft, selbstbestimmte Auftragsbeziehungen mit großem Verantwortungsbewußtsein einzugehen. Die Verpflichtungen werden nicht notwendig geringer, aber sie sind nunmehr das Resultat einer persönlichen Entscheidung für den jeweiligen Auftrag. Das schließt einerseits das Erfordernis ein, um Aufträge zu werben, andererseits aber zugleich den Willen, Angebote abzulehnen (z.B. weil sie die eigene Kapazität übersteigen). Als Maßstab für solche Entscheidungen dienen gleichermaßen Aspekte wirtschaftlicher Absicherung und inhaltlicher Anliegen; das eine darf nicht auf Kosten des anderen gehen.“<sup>191</sup>*

Den erfolgreichen Experten Brunowsky, Hove, Reuter, Dr. Rist ist eine Balance gelungen, zu der die nicht erfolgreichen nicht vorgedrungen sind. Diese Balance (bzw. Disbalance, die bei Nichterfolg zu erwarten ist) schildert eine Expertin, die in der Medienbranche erfolgreich ist:

*„So präsentiert sich eine selbstständige Beraterin für Unternehmenskommunikation als unternehmerisch denkende Arbeitskraft, mit genauer Kalkulation von Arbeitsaufwand und Ertrag, Abschätzung der Wettbewerbsbedingungen und flexibler Aushandlung mit Kunden: „Man kann halt da schon, das ist, sehr unternehmerisch denken und halt sagen, ich kann nicht alle Aufträge annehmen. Sondern, da muss man überlegen, kann ich das umsetzen. (...) Wenn ich mich stärker verschätze und einfach nicht sehe, daß ich Leistung zukaufen muß, die ich selbst nicht erbringen kann oder so, es ist im Grunde mein eigenes Risiko. (...) Und die Gefahr dann natürlich, wenn ich zu oft sage, ich mach's nicht. Wer macht das schon gerne? Also beim Kunden sagen, ich kann nicht. Weil man natürlich auch einfach Angst hat, daß er dann in dem Fall wieder zu jemand anders geht. Und vielleicht arbeitet der- oder diejenige auch gut. Und mein Kunde kommt auf den Geschmack und ward nicht wieder gesehen.“<sup>192</sup>*

---

<sup>190</sup> Pogrutz; Voß (Hg.): Arbeitskraftunternehmer, S. 89.

<sup>191</sup> ebd., S. 101.

<sup>192</sup> Zitiert nach: Pogrutz; Voß (Hg.): ebd., S. 101.

Der Fall zeichnet einen Dreischritt nach, der als Akquisitionsmanagement, Kundenbeziehungsmanagement und Investitions-/Ertragsmanagement einen Handlungskreislauf beschreibt, der bei den weniger erfolgreichen Experten zu Problemen ihrer Selbstständigkeit geführt hat. Es gibt demnach drei kritische Anlaufstationen, die zirkulär wiederkehren und über Erfolg und Misserfolg eines Gründers mitentscheiden:

Erstens: Die Neukundengewinnung, die nicht dem Zufall überlassen werden kann, sondern die eine dauerhafte strategische Aufgabe des Selbstständigen ist. Die Bedeutung der Akquisitionsfähigkeit wurde von den Experten der Gruppe II mehrfach hervorgehoben. Das Zitat oben beschreibt zusätzlich das Risiko, einen Auftrag abzulehnen; außerdem bei der Annahme *jedes* Auftrags die damit verbundene betriebswirtschaftliche Dimension der entstehenden Fremdkosten, die wiederum (zweitens) Auswirkungen auf den Aspekt „Investitions-/Ertragsmanagement“ haben. Ein hoher Umsatz des Selbstständigen ist dann kein Erfolgskriterium, wenn die Erträge ausbleiben, weil die Kosten den Gewinn bis hin zur Liquidität aufzehren. Darauf haben besonders die Experten Brunowsky und Hove hingewiesen. Die Situation der befragten Experten der Gruppe I zeigt auch, dass die nichterfolgreichen Gründer zum Investitions-/Ertragsmanagement-Aspekt deshalb gar nicht erst vorgedrungen sind, weil schon das Akquisitionsmanagement unzureichend entwickelt wurde, denn zum Businessplan gehört eine fixierte Akquisitionsstrategie. Auffällig ist die Bemerkung eines in dieser Arbeit befragten Experten, der von einer ausreichenden Anzahl von Aufträgen spricht, die allerdings keine Umsätze generiert haben, geschweige denn Gewinne: „Richtig, die Kunden konnten nicht bezahlen“ (Stein, Fallstudie V). Der dritte Aspekt: Gewonnene Kunden müssen gut betreut werden, was zu einem erheblichen „Ausmaß an Strukturierungsbereitschaft (...) im Rahmen von Leistungsoptimierung in der permanenten Anpassung des eigenen Arbeitstils an wechselnde Arbeitserfordernisse [und den] Willen zum Leistungsnachweis in ungewöhnlichen Herausforderungen erfordert (...), ohne an Effizienz im Arbeitseinsatz einzubüßen“<sup>193</sup> führt. Die geforderte Strukturierungsbereitschaft und Leistungsoptimierung des dreiteiligen Handlungskreislaufs *Akquisitionsmanagement, Kundenbeziehungsmanagement, Investitions-/Ertragsmanagement* setzt auf diese Weise den Selbstständigen unter einen *permanenten* Handlungsdruck, dem die

---

<sup>193</sup> Pongratz; Voß (Hg.): Arbeitskraftunternehmer, S. 131.

abhängig beschäftigten Führungskräfte nicht ausgesetzt sind. Sie können Teilaufgaben jederzeit delegieren.

Die Beobachtungen der notwendigen Leistungsoptimierung eines Gründers führen zunächst zu zwei Sachverhalten, die als Subjektivierung der Arbeit und dem mehrfach erwähnten Mentalitätswechsel ineinander fließen, die methodisch jedoch getrennt behandelt werden müssen, um im Anschluss die Transformationsbedingungen der Best Ager der Medien (vgl. Kap. 7.4) bestimmen zu können.

*„Aus Sicht der Arbeitskraftunternehmer-These bezeichnet die Subjektivierungsannahme (...) eine neue Stufe der Selbst-Kontrolle von Arbeit: Der erweiterte Zugriff auf die subjektiven Potenziale ist nur möglich, wenn die Subjekte aktiv mitwirken und ihre Leistungsfähigkeit (...) in neuer Weise zugänglich machen, [die] auf das gesamte, in der Subjektivität sich konstituierende Fähigkeits- und Motivationspotenzial der Person zuzugreifen versucht: Haltungen, Wissen, Fertigkeiten, Motive, Gefühle, Werte u.a. (...) Dieser Orientierungstypus kann deshalb als Ausdruck einer Dynamisierung eigenverantwortlicher Expertentätigkeit gelten, die mit einer neuen Qualität der Selbstwahrnehmung beruflicher Leistungspotenziale einher geht.“<sup>194</sup>*

Die Dynamik einer „eigenverantwortlichen Expertentätigkeit“ (Zitat oben) ist schließlich für die Selbstständigen mit sehr viel höheren Risiken verbunden als für abhängig Beschäftigte.

Fazit: Die Medienwirtschaft mit ihren sich schnell drehenden Deregulierungsprozessen verlangt von den Mitarbeitern, seien sie angestellt oder freiberuflich engagiert, eine Flexibilität, die ohne eine „neue Form der erweiterten Selbstkontrolle“ und eine besonders auf die freien Mitarbeiter zutreffende Selbst-Wirksamkeitsdisposition nicht möglich ist. Die Summe von erweiterter Selbstkontrolle und Selbst-Wirksamkeit führt als Subjektivierung der Produktivitätskraftentwicklung (oder Arbeit) zu unterschiedlichen Formen von Autonomie: Sie ist bei den Selbstständigen nicht nur deutlich höher, sondern auch risikobehafteter. Bei Selbstständigen führen nur ein weitgehend autonomes Handeln *und* ein adäquates Maß an Selbstkontrolle zu wirtschaftlichem Erfolg. Diese notwendige Autonomie erzeugt wirtschaftliche Unsicherheit und stellt bei Gründern die radikale Ökonomisierung von Arbeit deshalb in Frage, weil sie den wirtschaftlichen Nutzen der eigenen Per-

---

<sup>194</sup> Pongratz; Voß (Hg.): Arbeitskraftunternehmer, S. 216 f.

son nicht als Freiheit wertschätzen können, sondern als einen Leistungsdruck erleben, den sie nicht selten *erst nach ihrer* Gründung als Verlust von Sicherheit und Schutz erleben. In dieser Situation sind die abhängig beschäftigten Arbeitskraftunternehmer nicht, ebenso wenig wie im Handlungskreislauf von Akquisitions-, Kundenbeziehungs- und Ertragsmanagement, der als zusätzliches Problem erst in diesem Kapitel identifiziert werden konnte, weil es aus den Experteninterviews nicht unmittelbar herauszulesen ist.

## **7 Individuelle Voraussetzungen zur Existenzgründung der Best Ager**

Der nachfolgende Abschnitt leitet die „Merkmale, Haltungen, Wissen, Fertigkeiten, Motive, Gefühle und Werte“ (vgl. Kap. 6.5) sowie spezifische Erlebnischaraktere und emotionale Qualitäten als mentale Kategorien unter den Gesichtspunkten *Leistungsoptimierung und Subjektivierung der Produktivkraft* beider Expertengruppenaussagen ab. Voraussetzung hierfür war die Klärung des *Persönlichkeits- und Mentalitätsbegriffs* und die Hinführung zu einem sozialpsychologischen Qualifizierungsmodell der oben genannten Merkmale, dem so genannten *Eigenschaftsparadigma*. Des Kapitels 7.2 ist (neben den Experteninterviews Kap. 5 und 6) ein weiterer Schwerpunkt dieser Arbeit, weil hier die Begriffe der *Selbstwirksamkeit* des Arbeitskraftunternehmers differenziert und vervollständigt, dann mit den Merkmalen der Arbeitskraftunternehmerpersönlichkeit bewertet und mit den Motivstrukturen aus Kap. 4.6 verbunden werden. Das Kapitel 7.3 beschreibt die funktionalen und selbstwirksamen Differenzen zwischen Selbstständigen, Führungskräften und Mitarbeitern, während das Kapitel 7.4 Wege und Sackgassen sowie Transformationsmöglichkeiten der Best Ager nachzeichnet. Im Kapitel 7.5 wird ein Blick auf die sich verändernde Lebensführung des selbstständigen Arbeitskraftunternehmers in einer entgrenzten und sich weiter deregulierenden Marktstruktur geworfen.

### **7.1 Mentalität, Persönlichkeit und Eigenschaften der Best Ager**

Das Kapitel bereitet die begriffliche Identifikation der notwendigen mentalen und persönlichkeitsgetriebenen Voraussetzungen jener Best Ager vor, die als Existenzgründer neu an den Start gehen. Um eine Antwort darauf geben zu können, ob es auf dem Wege der Persönlichkeitstransformation denkbar ist, vom abhängig Beschäftigten beispielsweise zum erfolgreicher Berater zu werden, muss zunächst geklärt werden, was unter *Persönlichkeit* zu verstehen ist und diese überhaupt veränderbar ist. Dann erst kann entschieden werden, wie der notwendige Wandel, der mehr als bloß eine Stärken/Schwächen-Umkehrung wäre, ein erreichbares Ziel ist. Das Kapitel widmet sich vor dem Hintergrund der Fallstudien auch jener Richtung der persönlichkeitspsychologischen Forschung, die innerhalb des Kontextes *Arbeitskraftunternehmer und dessen Verhalten in der Selbstständigkeit* von Belang ist:

dem *Eigenschaftsparadigma* der Persönlichkeitspsychologie.

„Der Mentalitäts-Begriff steht für eine grundlegende Disposition innerhalb von sozialen Gruppen und benennt kulturell verankerte Haltungen im Umgang mit typischen Bedingungen des alltäglichen Lebens.“<sup>195</sup> Ein Bild, das den weniger erfolgreichen Experten der Gruppe I weitgehend entspricht, wird in Untersuchungen von Pongratz und Voß gespiegelt: die zögerliche Bereitschaft einiger Best Ager, veränderte Rahmenbedingungen zu akzeptieren: „Als eine sich verselbstständigende Haltung wird die Mentalität berufsbezogener Absicherung dort erkennbar, wo die Befragten nur zögernd bereit sind, sich auf gewandelte Rahmenbedingungen und auf Handlungskonsequenzen eigener Veränderungswünsche einzustellen.“<sup>196</sup> Wie kommt es zu dieser zögerlichen Haltung? Der Commonsense und die so genannte „Alltagspsychologie“<sup>197</sup> gingen noch bis vor kurzem davon aus, dass die Persönlichkeit grundsätzlich nicht veränderbar sei: „Vielmehr zeigen die aktuellen Erkenntnisse über die Plastizität, also die Verformbarkeit des Hirns, dass sich die Nervenzellen (...) fast ein Leben lang neu organisieren können. (...) Die Frage lautet nicht mehr: »Wer bin ich?«, sondern: »Wer könnte ich werden.«“<sup>198</sup> Diese Frage ist der Ausgangspunkt für die Transformationsprozesse der Best Ager. Welche Voraussetzungen müssen erfüllt sein, damit ein Transformationsprozess der ehemals abhängig beschäftigten Führungskräfte zu erfolgreichen Selbstständigen vor dem Hintergrund der Frage, was eine Persönlichkeit ausmacht, gelingen kann?

Die Begriffe *Persönlichkeit* und in der Folge die *Persönlichkeitspsychologie* stehen terminologisch auf schwankendem Boden. Weitgehend durchgesetzt hat sich Gordon Allports Definition, die Persönlichkeit als „dynamische Organisation der psychophysischen Systeme innerhalb der Person, die das charakteristische Verhalten und Denken bestimmen“<sup>199</sup>, begreift, bei der allerdings der Bezug zwischen Person und Umwelt sekundär wird.<sup>200</sup> Diesem *nur* „sekundären Bezug“ wird in die-

---

<sup>195</sup> Pongratz, Voß (Hg.): Arbeitskraftunternehmer, S. 169.

<sup>196</sup> ebd.

<sup>197</sup> Asendorpf, Jens B.: Psychologie der Persönlichkeit, 3. Aufl., Heidelberg 2004, Nachdruck 2005, S. 2.

<sup>198</sup> Siefer; Weber: ICH. Wie wir uns selbst erfinden, S. 79 f.

<sup>199</sup> Friedman, Howard S.; Schustack, Miriam W.: Persönlichkeitspsychologie und differenzielle Psychologie, 2. Aufl., München 2004, S. 672.

<sup>200</sup> ebd., S. 344: „Allport akzeptierte die freudsche Vorstellung, dass (...) Motivation ihre Ursprünge in der Sozialisierung der Triebtendenzen während der Kindheit haben könnten. Allerdings können im Erwachsenenalter diese Motivationen und Triebe ein Eigenleben entwickeln, [was bedeutet], dass Menschen funktionell autonom sind – sie sind von den Ursprüngen in der Kindheit unabhängig geworden. Folglich wäre es nicht sinnvoll zu versuchen, sie in die frühe Kindheit zurückzuverfolgen.“

ser Arbeit deshalb widersprochen, weil die Experteninterviews die Auswirkungen des Marktgeschehens auf die Persönlichkeit (nicht nur) der befragten Best Ager deutlich zeigen.

Die psychischen Merkmale der Persönlichkeit – also auch die Motivstrukturen – werden in der Regel als *Mentalität* bezeichnet. In einigen Expertenbefragungen wurde mit dem Begriff *Mentalitätswechsel* der Persönlichkeit operiert. Etymologisch führt *Mentalität* zu *Geist* und insbesondere zu „*Denkart*“<sup>201</sup>, so dass die in den Interviews befragten Experten den Begriff *Mentalitätswechsel* ungestützt als Wandel der Denkens semantisch durchaus korrekt verstanden haben. Ähnlich wird in der persönlichkeitspsychologischen Literatur mit dem Begriff *Identität* verfahren. Identität wird bei Friedman/Schustack entweder nur implizit als prozessualer Selbstbildbestandteil („Identitätsbildung, Identitätskrise“)<sup>202</sup> verwendet und verweist damit auch auf eine Innenansicht der Person, die Selbstwahrnehmung. Etymologisch wird Identität umstandslos als „derselbe“<sup>203</sup> bestimmt, während zum Beispiel Kriminologen bei der *Identifikation* eines Opfers gerade nicht das prozessuale Selbstbild verifizieren, sondern ausschließlich äußere und statische Merkmale. Sigmund Freud hat den Begriff *Persönlichkeit* schlicht mit „Charakter“<sup>204</sup> übersetzt. Abweichend von Freuds Begriffsbestimmung sind andere etymologische Herleitungen hilfreich, wonach Charakter „wesentliche Eigenschaft (...), Prägung und Unterscheidungsmerkmal“<sup>205</sup> bedeutet, während der Begriff der *Person* dem mittelhochdeutschen *persona* entlehnt und von „Maske“ bzw. „Rolle“<sup>206</sup> abgeleitet wird. Neanalytisch wird Identität eher als bewusstes Ich beschrieben, das einen Lebenszyklus kennzeichnet, wodurch ein prozessualer Vorgang impliziert wird. Niklas Luhmann betont (nach seiner Abkehr von der Person als personales System) mit der Hinwendung zu „Personen, [die] Einrichtungen zur Ordnung und Einschränkung von Verhaltensmöglichkeiten“<sup>207</sup> die soziale Dimension der Person. Ein Motiv wird letztinstanzlich „(...) kommunikativ gebildet, vom Bewußtsein (...) in Anspruch genommen und über die Inanspruchnahme von Bewußtsein durch Kommunikation

---

<sup>201</sup> Kluge, Friedrich, Etymologisches Wörterbuch der deutschen Sprache, 23., erw. Ausg., Berlin, New York 1995, S. 152-553.

<sup>202</sup> Friedman; Schustack: Persönlichkeitspsychologie, S. 672.

<sup>203</sup> Kluge: Wörterbuch, S. 152, 393.

<sup>204</sup> Vgl. Asendorpf: Psychologie der Persönlichkeit, S. 21.

<sup>205</sup> Kluge: Wörterbuch, S. 152.

<sup>206</sup> ebd., S. 152, 622.

<sup>207</sup> Zitiert nach Krause: Luhmann-Lexikon, S. 164.

zum darstellbaren Grund selektiven sozialen Handelns.<sup>208</sup> Auch Luhmann benötigt weder für die Person noch für das Motiv der Person ein „*Proprium*“.<sup>209</sup>

Im Zusammenhang mit den Motivstrukturen der Experten muss noch erwähnt werden: Bis auf Dr. Rist haben die Experten keine Angaben über entwicklungspsychologische Hintergründe ihres Handelns gegeben. Sie sind auch nicht danach gefragt worden, denn es ist nicht Forschungsziel dieser Arbeit herauszufinden, welche Strukturen dem Umstand zu Grunde liegen, dass der eine Mensch ein bestimmtes Motiv hat, ein anderer ein anderes.

In der aktuellen psychologischen Forschung zur Person und Persönlichkeit wird dem so genannten *Eigenschaftsparadigma* ein hervorgehobener Platz zugewiesen, weil es viele Strömungen der Persönlichkeitspsychologie integriert und durch Konzentration auf beobachtbares Verhalten auf spekulative Dynamiken, etwa des psychoanalytischen Unbewussten als wesentliche Triebstruktur des Menschen<sup>210</sup>, verzichtet. In diesem Kapitel wird der Frage nachgegangen,

*„(...) welche Reaktionen die Person in einer bestimmten Situation zeigt. Wie aggressiv Menschen reagieren, ist danach eine Funktion der Situation und ihrer Aggressivität, wie intelligent sie handeln, ist eine Funktion der Situation und ihrer Intelligenz. [Außerdem wird] angenommen, dass Eigenschaften Merkmale von Personen sind, die zumindest über mittelfristige Zeiträume stabil sind, wobei langfristige Änderungen nicht ausgeschlossen sind. Eigenschaften werden also als Verhaltensdispositionen betrachtet.“<sup>211</sup>*

Das Eigenschaftsparadigma eignet sich deshalb auf besondere Weise zur weiteren Differenzierung der bisher identifizierten Merkmale, die als Grundelemente die Mentalität des selbstständigen Arbeitskraftunternehmers abbilden.

---

<sup>208</sup> Zitiert nach Krause: Luhmann Lexikon, S. 156.

<sup>209</sup> Der von Allport gelegten Spur dessen, was er als „*Proprium*“ bezeichnet hat, womit er ähnlich wie Freud einen Kern der Persönlichkeit bezeichnet, dessen Ich oder Selbst auf Kindheitserfahrungen basiert, folgt diese Arbeit nicht.

<sup>210</sup> Der Abschnitt rekonstruiert nicht die tiefenpsychologischen Persönlichkeitstheorien und nicht die vom Behaviorismus in die Black Box verbannte innere Dynamik der Person. Auch die Psychoanalyse hilft bezüglich des Ursprungs von Charakterstrukturen und mit der Konstruktion vom Ich, Es und Über-Ich für diese Arbeit nicht weiter: „Die Auffassung der Charakterbildung [der Psychoanalyse] leidet unter einer mangelnden empirischen Verankerung der zentralen Begriffe. So plausibel es auch ist, dass es Abwehrmechanismen gibt: Unklar bleibt, nach welchem Kriterium entschieden werden soll, ob ein beobachtetes Verhalten auf Abwehr beruht oder nicht, [und] der spezielle Abwehrtyp kann bestenfalls diagnostiziert (...), nicht aber aus bestimmten Entwicklungsbedingungen vorhergesagt werden kann.“ Vgl. Asendorpf: Psychologie der Persönlichkeit, S. 21.

<sup>211</sup> Asendorpf: Psychologie der Persönlichkeit, S. 36.



Howard S. Friedman und Miriam W. Schustack arbeiten das Eigenschaftsparadigma der Persönlichkeitspsychologie unter dem Begriff „Eigenschafts- und Fertigungsaspekte der Persönlichkeit“ ab. In Anlehnung an die in dieser Arbeit erwähnte *Methodenkompetenz* eines Beraters erlangt der Begriff *Fertigkeiten* eine besondere Bedeutung. Asendorpf orientiert sich „an traditionellen persönlichkeitspsychologischen Forschungsthemen wie z. B. Gestalt, Temperament und Fähigkeiten“<sup>212</sup>, die in diesem Auswertungsabschnitt für den Arbeitskraftunternehmer bzw. Gründer unmittelbar von Nutzen sind. Die Klassifizierungen zu den Persönlichkeitsfaktoren sind zahlreich:

*„Der verbreitetste Klassifikationsansatz in der Persönlichkeitspsychologie ist der Versuch, (...) die Vielfalt alltagspsychologisch repräsentativer Eigenschaften auf möglichst wenige, (...) möglichst unabhängige Dimension zu reduzieren. (...) Hierzu sind Vorentscheidungen möglich, was als Persönlichkeitseigenschaft betrachtet werden soll und was nicht. (...) In neuerer Zeit finden diejenigen Persönlichkeitseigenschaften, die besonders wichtig für den Alltag sind, Eingang in die (...) Persönlichkeitstheorie. Je wichtiger sie sind, werden sie sprachlich in einem einzigen Wort – Adjektiv oder Substantiv, seltener ein Verb – abgebildet. Eigenschaftsworte sind »Sedimente« der alltäglichen Erfahrung tatsächlicher Persönlichkeitseigenschaften.“<sup>213</sup>*

Mit Hilfe dieser Sedimente können die Expertenaussagen der Fallstudien hinsichtlich ihrer Ausgangslage als Gründer verstanden, und die Voraussetzungen für eine erfolgreiche Existenzgründung präzisiert sowie Erfahrungen und Empfehlungen der Expertengruppe II korreliert werden.

Alltagspsychologisch tradiert sind die Begriffe *introvertiert/extravertiert*. Die Differenz *introvertiert/extravertiert* gilt als ein wesentliches Merkmal der Persönlichkeit, beschreibt aber auch nur eine Rolle, also ein beobachtbares Verhalten, also nicht etwa ein Proprium der Person. Der Rollenwechsel einer Person, die von der Angestellten- zur Arbeitskraftunternehmermentalität führt, ist damit keine Transformation der gesamten Persönlichkeit, sondern explizit eine Haltungs- und Verhaltensänderung. So gesehen sind die Aussagen der Experten Peters und Reuter wahr und falsch zugleich: Reuter: „Ich *bin* kein Berater.“ Peters: „Es ist allenfalls ein Aufsetzen anderer Hüte, aber der Kern ist immer derselbe.“

Der Tendenz, aus dem beobachtbaren Verhalten eine Seinskategorie zu ge-

---

<sup>212</sup> Asendorpf: *Psychologie der Persönlichkeit*, S. 141.

<sup>213</sup> ebd., S. 141 ff.

nerieren, demnach nicht mehr zwischen dem veränderbaren Verhalten und dem Sein der Persönlichkeit als Person zu unterscheiden, erliegen nicht nur die alltagspsychologisch getriebenen Fremdbeurteilungsprozesse, sondern auch viele der Beurteilten selbst. Sie schließen über tradierte und verinnerlichte Urteile einen mentalen Wandel der eigenen Person vorschnell aus, weil sie an ein Proprium glauben, das sie mit ihrem Rollenverhalten verwechseln.

Fazit: Dieser Arbeit liegt demnach ein Persönlichkeitsbegriff zu Grunde, der unter Verzicht auf ein Proprium von einer dynamischen Konstruktion der Persönlichkeit im Sinne unterschiedlichen Rollenverhaltens ausgeht – also einer Identität, die als kommunikatives System in definierten Kontexten bei Bedarf transformierbar ist, wodurch die Person ihre Motivstrukturen und einen Mentalitätswechsel selbst setzen kann. Ehemalige Führungskräfte der Medien, die Berater, Dienstleister, Interim Manager oder Unternehmer werden, benötigen aber einen mentalen Strukturwandel, der sie von einer personenzentrierten Performance zu funktionsgetriebenem und aufgabenorientiertem Handeln umsteuert, falls die Merkmale des aufgabenorientierten Verhaltens in der alten Führungsverantwortung nicht gegeben waren.

## **7.2 Differenzielle Eigenschaften der Selbst-Wirksamkeit und Abwehrmechanismen des selbstständigen Best Ager**

Das Kapitel geht darauf ein, wie den Erfolgreichen unter den befragten Experten der oben erwähnte Mentalitätswechsel gelungen und den weniger Erfolgreichen misslungen ist. Antworten der Experten beider Gruppen zu Opportunitätsfaktoren wie *finanzielle Ausstattung oder Beobachtung des Marktgeschehens* werden in diesem Kapitel ausdrücklich zu den Eigenschaften einer Person gezählt, weil sie – wie dargestellt – zu den erfolgsrelevanten Kriterien eines Gründungsprozesses gehören. Das Kapitel referiert auch auf die Vorentscheidungen, welche Eigenschaften zur Bestimmung der Persönlichkeit eines Gründers in der Medienwirtschaft und der daraus zu folgernden Transformationsnotwendigkeit gehören. Diese Vorentscheidungen können über die Interviews, die SWOT-Analyse und die Empfehlungen der Personalberater zurückverfolgt werden. Dort verdichten sich die „Sedimente“ (vgl. Kap. 7.1) zu einzelnen Adjektiven oder Substantiven – in diesem Fall des beruflichen Alltags. Rückbezüglich auf den im Theorieteil dieser Arbeit aufgeworfenen Aspekt der *Selbst-Wirksamkeit* und die Identifikationen der im Vorfeld zu den

Interviews herausgearbeiteten Motivstrukturen sowie den Basiskriterien der operativen Dimensionen des Arbeitskraftunternehmers von Selbst-Kontrolle, Selbst-Ökonomisierung und Selbst-Rationalisierung lässt sich die Persönlichkeit des selbstständigen Best Ager nun skizzieren. Das Kapitel bietet eine Ausdifferenzierung des Begriffs Selbst-Wirksamkeit auf der Grundlage der bisherigen Arbeitskraftunternehmerkonzeption an. Die Verdichtung, wie die Persönlichkeit des Best Ager der Medien optimal strukturiert sein muss, erfolgt in drei Schritten. Erstens: Im Theorieteil dieser Arbeit wird der Begriff *Selbst-Wirksamkeit* in einen Zusammenhang mit den Arbeitskraftunternehmer-Basismerkmalen von Pongratz/Voß gestellt und durch Referenz auf die Motivstrukturen aus Kapitel 4.6 erweitert. Zweitens werden die Abwehrmechanismen der befragten Experten zurückverfolgt, d. h. was genau dem Gründungserfolg unbewusst entgegenstehen konnte. Drittens werden (als Fazit) jene gründungsrelevanten Merkmale summiert, die als Transformationsvoraussetzung der Gründer beachtet werden müssen.

Die Selbst-Wirksamkeit der Persönlichkeit definieren Friedman/Schustack als „Erwartung oder Überzeugung bezüglich der eigenen Fähigkeit, ein Verhalten in einer bestimmten Situation auszufüllen.“<sup>214</sup> Asendorpf kommt mit „subjektiver Kompetenzerwartung“<sup>215</sup> aus (vgl. auch Migge, S. 78 dieser Arbeit). Gut systemisch gedacht ist aber die „subjektive Kompetenzerwartung“ einer Person (Ego) ohne eine andere Person (Alter), die diese Kompetenz abrufen kann, nicht denkbar. Damit tilgen die Definitionen von Friedman/Schustack und Asendorpf die Kategorie *Alter*, also die *Bindung*, die *Kopplung*, die *Kommunikationsnotwendigkeit* von Ego: Subjektive Kompetenzerwartung reicht ohne das im Außen gesetzte Andere nicht hin, wäre also ein nicht vorstellbarer Solipzismus. So ist Selbst-Wirksamkeit immer auch eine gesellschaftliche Kategorie, und die subjektive Kompetenzerwartung eine Internalisierung externer Anforderungen, die sich ein Berater, Manager, Dienstleister, Interim Manager oder Unternehmer zu eigen machen muss, wenn er mit seinen Fähigkeiten und Fertigkeiten im Markt als Gründer und als Selbstständiger anschlussfähig werden bzw. bleiben will.

Wie ist die Disposition der Unabhängigkeit – in Anlehnung an den (tautologisch) so genannten *freien Unternehmer* – durch die Merkmale Selbst-Kontrolle,

---

<sup>214</sup> Friedman; Schustack: Persönlichkeitspsychologie, S. 682.

<sup>215</sup> Asendorpf: Psychologie der Persönlichkeit, S. 468.

Selbst-Ökonomisierung und Selbst-Rationalisierung erfasst? Der selbstständige Arbeitskraftunternehmer ist ohne Entfaltung des Merkmals Selbst-Wirksamkeit in dieser Arbeit bisher nicht ausreichend bestimmt.<sup>216</sup> Dazu waren erst die Experteninterviews I und II notwendig, um einer berufsbiografisch getriebenen Validierung gegenüber einer theoretischen Konstruktion den Vorzug geben zu können.

Aus den Motivstrukturen 1 und 2 einer „freien Erwerbs- und Lebensform“ bzw. der „Selbstständigkeit als Eigenprojekt“ entstehen zwei zusätzliche Merkmale: *Selbst-Kompetenz und Selbst-Bestimmung*. Die Selbst-Kompetenz wird mit „subjektiver Kompetenzerwartung“ ausreichend beschrieben, wenn sie – wie oben dargelegt – als kommunikative, also nichtsolipzistische Handlungsrolle interpretiert wird. Die Selbst-Bestimmung ist dann schließlich jenes Merkmal, das am Ende die Grundlage der Summe von Selbst-Wirksamkeit bildet: der unbedingte Wille zur Ungebundenheit und das *Motiv einer freien Erwerbs- und Lebensform*.

Im Einzelnen bedeutet das für den Gründer:

- *Selbst-Kontrolle*: die Überprüfung der eigenen operativen Prozesse hinsichtlich ihrer Effektivität zu durchleuchten. „Verstärkte selbstständige Planung, Steuerung und Überwachung der eigenen Tätigkeit“ (Pongratz/Voß).<sup>217</sup>
- *Selbst-Ökonomisierung*: Maximierung der profitabel-wirtschaftlichen Seite des beruflichen Handelns. „Zunehmende aktiv zweckgerichtete Produktion und Vermarktung der eigenen Fähigkeiten und Leistungen – auf dem Arbeitsmarkt wie innerhalb von Betrieben.“ (Pongratz/Voß)
- *Selbst-Rationalisierung*: der Zwang, das zur Verfügung stehende Zeitkontingent und ein etwaiges Investment unter Kosten/Nutzen-Gesichtspunkten zu tätigen. „Wachsende bewusste Durchorganisation von Alltag und Lebensverlauf und Tendenz zur Verbetrieblichung von Lebensführung“ (Pongratz/Voß).
- *Selbst-Kompetenz*: Fähigkeit, unter Verzicht auf Fremdhilfe aus eigenen Fertigkeiten und Methoden zu schöpfen.
- *Selbst-Bestimmung*: weitestgehende Unabhängigkeit von den Entscheidungen anderer und Leidenschaft zur Eigenverantwortung.

---

<sup>216</sup> Siehe Abb. 16.

<sup>217</sup> Pongratz; Voß (Hg.): Arbeitskraftunternehmer, S. 24 f.

Die Selbst-Wirksamkeit des Arbeitskraftunternehmers kann aus der Summe dieser fünf Faktoren einer hochgradigen Ungebundenheit dann entstehen, wenn er (wie in dieser Arbeit beschrieben) als selbstständige Person, also nicht als Entrepreneur und abhängig Beschäftigter agiert. Diese Selbst-Wirksamkeit zeigt sich als Selbstbild der Gruppe I sowie aus Sicht der Personalberater als Fremdbild an Beispielen einzelner Schlüsselaussagen:

- Selbst-Kontrolle (Expertengruppe I):  
*„Ich muss meine Erfolge entwickeln und für mich selbst einstehen.“ „Am angenehmsten sind die selbst gesetzten Ziele (...). Eingelöste Ziele dieser Art lösen in mir eine Euphorie aus.“ „Ich habe anderthalb Jahre vor meinem Start in die Selbstständigkeit Beratungsverträge abgeschlossen, und zwar langfristige.“*
- Selbst-Kontrolle (Experten II):  
*„In dem Alter [51] geht dann ja nur die Selbstständigkeit. Also bin ich da angefangen, meine Selbstständigkeit vorzubereiten.“*
- Selbst-Ökonomisierung (Experten I):  
*„Das ist ganz schlicht gesagt mein USP, meine Erfahrung aus den Jahrzehnten (...) auf eigene Rechnung zu vermarkten.“ „Die persönlich gesetzten Ziele sind wichtiger als das Finanzielle.“ „Ich greife Geschäftsmöglichkeiten auf, und daraus ergeben sich immer neue.“ „Ich habe es so gehandhabt, dass ich von vorn herein gesagt habe, ich muss einen völlig anderen Auftritt haben, als übliche Unternehmensberater.“*
- Selbst-Ökonomisierung (Experten II):  
*„[Voraussetzung für Erfolg ist die] Vertriebs- und Akquisitionsfähigkeit, er muss ja Kunden gewinnen.“ „Und ein zweiter Punkt (...) ist natürlich eine gewisse finanzielle Unabhängigkeit.“ „Akquisitionsstärke. Die Leute, die sich mit der Selbstständigkeit anfreunden, sind solche, die in ihrem Umfeld auch Zuhause sind.“*
- Selbst-Rationalisierung (Experten I):  
*„Schnelligkeit, multitaskingfähig, ich bin mit Leib und Seele bei den Sachen.“  
„Ich bin schneller geworden.“*
- Selbst-Rationalisierung (Experten II):

– keine signifikanten Aussagen der Personalberater –

- Selbst-Kompetenz (Experten I):  
*„Mein Machtverhalten wird dadurch bestimmt, dass ich ein auf kritischem Rationalismus aufbauendes Elternhaus hatte, das mir beigebracht hat, nicht jeden Blödsinn zu glauben, geschweige denn mitzumachen.“* *„Der Berater muss (...) sich in die Situation hineindenken und hineinfühlen können, also Empathie haben.“* *„Keine Methodenkompetenz der Welt ersetzt Erfahrung.“* *„Das heißt, wirklich sich selbst herausnehmen aus dem Zentrum des Interesses.“* *„Meine Kernkompetenz ist journalistisch, verbunden mit Marketingkompetenz.“* *„Der Unternehmer hat eigentlich immer eine Idee, wie es weiter geht.“* *„Es kommt dann auch darauf an, wenn man kein Geld hat, Geld zu besorgen.“* *„Ich habe meine eigene Arbeitsweise in die Beratung eingebracht. Und nichts anderes.“* *„Ich bin ein erfahrener Branchenfachmann. Durch meinen Werdegang habe ich sämtliche Geschäftsführungsbereiche mehrjährig wahrgenommen. Das ist relativ ungewöhnlich.“*
- Selbst-Kompetenz (Experten II):  
*„Eigenschaften, die man für die Selbstständigkeit benötigt, sind Akquisiteur, Visionär, Prozessbegleiter, Vertrieb. [Die Kompetenz des Gründers ist] erfolgsorientiert, praktikabilitätsorientiert, den Markt kennen und wissen, was Sache ist.“* *„Ich denke, normaler Weise müssten die das können [einen USP für sich selbst zu entwickeln].“*
- Selbst-Bestimmung (Experten I):  
*„Ich schwebe auf der Welle der Macht, weil ICH kann entscheiden.“* *„Wenn ich nach zwei bis drei Jahren das Problem [eines Unternehmens] gelöst habe, gehe ich.“* *„Ich bin finanziell unabhängig.“* *„Am angenehmsten sind die selbst gesetzten Ziele (...).“* *„Eingelöste Ziele dieser Art lösen in mir eine Euphorie aus.“* *„Ich sehe meine Beratertätigkeit fast als Lebensnotwendigkeit.“* *„Aber ich wollte schon den ganzen Schnitt und habe dann wirklich noch einmal ganz von vorn neu angefangen.“* *„Und die eigentlichen Ziele sind, einen Verlag aufzubauen.“* *„Ich finde, [Risikobereitschaft] ist das Wichtigste.“* *„Ein Unternehmer gibt nur auf, wenn er wirklich am Ende ist.“* *„Diese Absicherung [durch Beraterverträge] gab mir natürlich eine gewisse Autorität und Unabhängigkeit.“*
- Selbst-Bestimmung (Experten II):

*„Der wichtigste Punkt ist, dass ich [der Gründer] in mich hineinhöre und mich nicht fremd bestimmen lasse.“ „Ich bin davon überzeugt, das ist jetzt das Ding, was ich machen will, nach dem Motto: Es gibt jetzt nichts anderes.“ „Der Wille ist entscheidend, ja. Man muss sich von bestimmten erlernten Wegen und Methoden trennen und versuchen, aus der Situation etwas Neues zu machen.“*

Damit sind die Eigenschaften (die den Motivgruppen 1, 2 (eingeschränkt) und 6 zuzuordnen waren) bezüglich des Selbstbestimmungsanteils positiv bestimmt, während in den Motivstrukturen 3 bis 5 die Bereitschaft zur Fremdbestimmung dominiert.

Die Selbst-Wirksamkeitsauswertung führt in der Summe zu drei Erkenntnissen. Erstens: Ausnahmslos stammen die konkreten Hinweise bezüglich des Selbstbildes, wie ein Gründer zum Erfolg kommt, von den erfolgreichen Gründern Bartels, Brunowsky, Hove, Reuter, Dr. Rist. Alle anderen konnten darüber keine nennenswerten Angaben machen, was einen Hinweis auf deren Schwierigkeiten bei der Gründung liefert: Sie haben die notwendige Transformation mental nicht vollzogen, konnten also ihre Mentalität nicht verändern. Zweitens: Der Aspekt Selbst-Rationalisierung wurde von den Experten der Gruppe II nicht angesprochen, von den Gründern kaum. Der erfolgsnotwendige Aspekt einer durchorganisierten Verbetrieblichung der Arbeit des Selbstständigen wurde als Beratungshinweis für einen Gründer von den Personalberatern (zwei von ihnen sind selbstständig!) also nicht problematisiert; die Gründer selbst haben diesen Aspekt ebenfalls nicht im Fokus. Eine fehlende arbeitsprozessuale Durchorganisation und die fehlende Verbetrieblichung der Arbeit – damit der Versuch, der notwendigen Entgrenzung von Arbeit und Leben entgegen zu wirken – ist aber ein Transformationshemmnis und enthält daher für einen Gründer ein hohes Risikopotenzial.<sup>218</sup> Drittens: Selbst-Kompetenz und Selbst-Bestimmung – die zu den bisherigen Definitionen des Arbeitskraftunternehmers hinzugekommenen Kategorien – nehmen bei beiden Expertengruppen den weitaus größten Raum in Anspruch, wodurch klar wird, dass die Gründungsmotive des selbstständigen Arbeitskraftunternehmers innerhalb der Summe der fünf Selbst-

---

<sup>218</sup> Vgl. Kapitel 7.5: Entgrenzung von Arbeit und Leben der Best Ager als Gründer in der Medienbranche.

Wirksamkeitskategorien (*Abb. 17*) ihren Schwerpunkt in der Ausschöpfung der eigenen Methoden sowie der Leidenschaft zur Eigenverantwortung haben. Beide Elemente stammen primär aus den Motivstrukturgruppen 1, 2 bzw. 6. Sie bringen den selbstkompetenten bzw. selbstbestimmten Gründer hervor, der entweder als Ein-Personen-Selbstständiger oder als Unternehmer bzw. Unternehmensnachfolger seine neue Rolle erfolgreich annimmt – vielleicht noch, je nach Aufgabenklärung, als Interim Manager. Je expliziter der Wille und die Fähigkeit zur Selbst-Wirksamkeit ausgeprägt sind, desto höher ist die Gründungserfolgswahrscheinlichkeit. Innerhalb einer Gründungsberatung oder bei der Selbstanalyse eines Gründers, ob er zur Selbstständigkeit geeignet ist, müssen deshalb die fünf Merkmale der Selbst-Wirksamkeit möglichst vollständig berücksichtigt werden.

Als grundlegende Persönlichkeitsmerkmale innerhalb der Persönlichkeitspsychologie gelten 1. emotionale Instabilität/Neurotizismus, 2. Extraversion, 3. Liebenswürdigkeit/Verträglichkeit, 4. Gewissenhaftigkeit, 5. Kultur/Offenheit für Erfahrung/Intellekt (*Abb. 18*). Das Merkmal *Emotionale Instabilität* wird nun durch die Merkmale von so genannten tiefenpsychologischen Abwehrmechanismen ergänzt, um die Misserfolgskriterien psychologisch abzusichern.<sup>219</sup>

Weitgehend unreflektiert Einzug gehalten in die „naive Persönlichkeitspsychologie“<sup>220</sup> – die sich anders als die empirische Psychologie des Eigenschaftsparadigmas nicht auf messbare und verifizierbare Statistiken stützt, sondern auf subjektive Beobachtungen – sind Begriffe aus der frühen Psychoanalyse. Dort wurden acht so genannte *Abwehrmechanismen* als wesentlicher Bestandteil der Charakterbildung und -fixierung identifiziert: 1. Verdrängung, 2. Projektion, 3. Verschiebung, 4. Reaktionsbildung, 5. Verleugnung, 6. Rationalisierung, 7. Sublimierung, 8. Reg-

---

<sup>219</sup> In dieser Arbeit ist kein Raum für die Darlegung des Entstehens von entwicklungspsychologischen Abwehrmechanismen, und die Kritik am psychoanalytischen Menschenbild und der Psychoanalyse als Wissenschaft ist über die Psychologie hinaus hinreichend bekannt. Nicht ausschließlich die Psychoanalyse arbeitet mit Abwehrtheorien, sondern auch nichtpsychoanalytische, zum Teil von Triebstrukturmodellen losgelöste Konzepte. Sie versuchen den Charakter der Persönlichkeit aus bestimm- baren Abwehrmechanismen primär auf der Verhaltensebene zu beschreiben. Das psychoanalytische oder psychotherapeutische Sprachmuster erlaubt jedoch zumindest – mit Asendorpf – den Gebrauch von alltagspsychologisch tradierten Begriffen wie Verdrängung und Vermeidung zu operieren, zumal der Vorgang derartiger psychischer Prozesse den meisten intellektuell gebildeten Personen aus dem eigenen Leben bekannt sein dürfte – sei es auch nur durch Beobachtungen an anderen. Abwehrme- chanismen, evoziert durch innere oder äußere Reize, gehören zu den Persönlichkeitseigenschaften.

<sup>220</sup> Die „naive Persönlichkeitspsychologie“ ist keine Abwertung Asendorpfs, sondern sie basiert auf Forschungen, die die Alltagspsychologie untersucht und „das Erleben und Verhalten einer Person in einer bestimmten Situation“ beschreibt. *Naiv dispoitiv* meint die „überdauernden Merkmale der Per- son, die für ihr Verhalten verantwortlich gemacht werden“ kann. „Die naive Persönlichkeitspsycholo- gie ist derjenige Teil der Alltagspsychologie, der zur Beschreibung, Vorhersage und Erklärung indivi- dueller Besonderheiten dient.“ Vgl. Asendorpf: Psychologie der Persönlichkeit, S. 3, 5.



ression (*Abb. 19*).

Aus der Expertengruppe I sind nachfolgend einige beispielhafte Abwehrmechanismen ausgewählt, mit denen die Gründer in ihrer neuen Rolle als Selbstständige Schwierigkeiten haben bzw. hatten: Herr Peters, Frau Mering, Herr Thoma, Herr Begemann, Dr. Ade, Herr Stein.

Herr Peters bestreitet entgegen seiner Erfahrung und den öffentlich zugänglichen Nachrichten die Tendenz des Marktes, ältere Führungskräfte der Medien auszusondern: „Ich bin nicht zu alt, die sind ja blöd.“ Die Konsequenz dieser *Verdrängung* eines nachweisbaren Marktgeschehens führt bei ihm zur kontinuierlichen Ambivalenz des Sowohl-als-auch, also dazu, den konsequenten Schritt in die Beratungsbranche oder ins Interimsmanagement zu vermeiden. Ergebnis des Verdrängungsprozesses: Der notwendige Professionswechsel wird bei Peters immer weiter nach hinten *verschoben* (zweite Abwehr). Zusätzlich wird die Lösung des Problems durch *Verleugnung* vermieden. Peters' dritte Abwehr ist die *Rationalisierung*, also die Umdeutung des eigenen Status: Er bezeichnet sich Geschäftsführer, hat aber keine rechtliche Grundlage dafür.

Die Experten Mering und Thoma zeigen die Abwehrmechanismen *Projektion, Verschiebung und Verleugnung*. Sie wissen um ihre Schwäche in der Akquisition, handeln jedoch nicht danach: „Können Sie uns sagen, warum wir nicht akquirieren?“ Sie wünschen sich einen externen Akquisiteur, suchen ihn jedoch nicht aktiv. Sie sind selbstständig, halten sich jedoch für den Wiedereintritt in ein angestelltes Beschäftigungsverhältnis bereit (Frau Mering). Sie sprechen von der Notwendigkeit der Netzwerkarbeit, stellen aber auch fest, dass sie über ehemalige Kunden keine oder nicht ausreichend neue Aufträge generieren konnten.

Bei Herrn Begemann lassen sich die Abwehrmechanismen nur schwer begrifflich fassen. Zwar *verschiebt* er seine Ziele (weg von der Beratertätigkeit), weil „ich als Berater letztlich der Schwachpunkt bin, dass man vieles andenken kann, vieles entwickeln kann, aber letztlich in der Umsetzung die Hände gebunden sind“, aber er entwickelt gleichzeitig eine *Reaktionsbildung*: der Beraterberuf verliert seinen Reiz, das Ziel wird ins Negative verkehrt und aufgegeben. Rätselhaft bleibt bei Begemann die serielle Abwehr von *Sublimierung, Verschiebung, Reaktionsbildung* und *Rationalisierung*: Er kündigt seinem Arbeitgeber, weil er das Opfer von Machtmechanismen ist: „Das Wissen darum, dass ein Machtspiel läuft, dass man eine Marionette ist, ist schon eine schlimme Erfahrung. Man muss sich damit arran-

gieren, man muss das akzeptieren, oder man muss für sich Konsequenzen ziehen.“ Begemann wird zunächst Berater, weil er ein neues Ziel anstrebt, gibt dieses Ziel aus *Reaktionsbildungsgründen* wieder auf (siehe oben) und wählt dann den Wiedereintritt in die abhängige Beschäftigung, obwohl er als Berater erfolgreich gewesen zu sein angibt: „Dank der verschiedenen Aufträge und der Reputation, die ich hatte, kann ich diese Zeit durchaus als erfolgreich bezeichnen.“ Bei Begemann läge damit eine Unzufriedenheit evozierende Zufriedenheitsgeschichte vor. Eine mögliche Erklärung ist der Rückgriff auf Begemanns Motivstruktur 3 (Anpassungsstrategie): „Die Selbstständigkeit wird als biografische Phase und Übergang bis zur Rückkehr in eine abhängige Beschäftigung gesehen. (...) Damit ist eine Orientierung am Normalitätsmuster abhängiger Beschäftigung verbunden.“

Der Experte Stein unterliegt den Abwehrmechanismen *Rationalisierung* und *Verschiebung*. Er verfasst keinen Marketingplan, „weil der nicht gefördert wurde“, und verhindert damit einen für ihn selbst notwendigen Fortschritt und Erkenntnisvorgang, der ihm erlaubt, unbewusst eine zweite Abwehr zu nutzen: die *Verschiebung*. Mit jedem Wegfall einer neuen Berufsoption erscheint ihm die nächste reizvoller (vielfacher Firmen- und Aufgabenwechsel innerhalb kurzer Zeit): „Können Sie sich vorstellen, irgendwann wieder als Berater zu arbeiten?“ Antwort: „Ja.“ „Und falls Sie wieder als Berater arbeiten würden, hätten Sie dann eher eine Berater- oder eine Dienstleistermentalität?“ Antwort: „Ich weiß gar nicht, wo da der Unterschied ist.“

Der Experte Ade könnte ebenfalls als *Rationalisierer* gelten, ist allerdings eher kein gescheiterter Gründer, bei dem das Merkmal *Abwehr* eine zentrale Bedeutung hat. Er ist, wie das Interview zeigt, hochgradig selbstreflexiv, kennt den Markt und die Medienbranche sehr genau, kennt aber auch seine eigenen Stärken und Schwächen. Der Abwehrmechanismus *Rationalisierung* kann ihm nur dadurch zugeschrieben werden, dass er eine Zeit lang geglaubt zu haben scheint, als promovierter Akademiker in der Rolle des Taxifahrers ein *Erfolgsgefühl* entwickeln zu können. Es bleibt am Ende ungeklärt, warum Dr. Ade mit seiner hohen Qualifikation ohne einen klar erkennbaren Abwehrmechanismus als Gründer erfolglos blieb.

Ein Gründer mag also ein klares, leidenschaftliches Motiv zur Selbstbestimmung haben, trotzdem kann ein unbewusster Abwehrmechanismus den Gründungserfolg verhindern. Die Experteninterviews I zeigen, dass der Einsicht in die Notwendigkeit (zum Beispiel die Aufgabe des Wunsches nach erneuter Festanstellung

lung) ein Mentalitätswechsel wie *Hin zum unternehmerischen Denken und Handeln* auf Grund bestimmter Abwehrmechanismen nicht immer gelingt. Die Experten besonders der Motivgruppen 3, 4 und 5 tun sich mit dem Bekenntnis zur Selbstständigkeit schwer. Wider besseres Wissen halten sie am Wunsch der Reintegration als abhängig Beschäftigte fest, obwohl es auf Einlösung dieses Wunsches wenig berechnete Hoffnung gibt. Dr. Ade, Herr Begemann und Herr Stein sind mehr oder minder zufällig aus der erdrückenden statistischen Normalität der Zwangsselbstständigkeit heraus gekommen.

Das Festhalten einiger Experten am Reintegrationsziel ist rational nur möglich, wenn Irrationalismen die Problembewältigungsstrategien verdrängen. Neben den wirtschaftlichen und politischen Rahmenbedingungen dürften die individuellen psychologischen Merkmale von Personen mitverantwortlich für eine Verzögerung der gesellschaftlichen Wandlung zu einer nennenswerten Selbstständigenkultur in Deutschland sein. Das ironisch-bittere 70er-Jahre-Bonmot *Du hast keine Chance, aber nutze sie*, bekommt durch innere Widerstände, die den Erfolg der Existenzgründer erschweren oder verhindern, einen anderen Sinn: Allen gesellschaftlichen und marktwirtschaftlichen Widerständen zum Trotz und nicht selten gegen die eigene innere Resistenz müssen die Existenzgründer ihre Motive der Beharrlichkeit und eines instinktiven Konservatismus – also ihre weitgehend unbewussten Abwehrmechanismen – überwinden. Eine solche psychologische Transformation ist aber nur möglich, wenn die Abwehrmechanismen den Betroffenen bewusst werden.

Fazit: Aus der Merkmalszusammenfassung der SWOT-Analyse und den fünf Selbst-Wirksamkeitsbeschreibungen zur Leistungsoptimierung und Subjektivierung der Produktivkraft des Arbeitskraftunternehmers ergibt sich mit *Selbst-Kontrolle, Selbst-Rationalisierung, Selbst-Ökonomisierung, Selbst-Kompetenz, Selbst-Bestimmung* (Abb. 20) und den fünf eigenschaftspsychologischen Merkmalen *emotionale Instabilität/Neurotizismus, Extraversion, Liebenswürdigkeit/ Verträglichkeit; Gewissenhaftigkeit, Kultur/Offenheit für Erfahrung/ Intellekt* (Abb. 18) sowie den acht Abwehrmechanismen *Verdrängung, Projektion, Verschiebung, Reaktionsbildung, Verleugnung, Rationalisierung, Sublimierung, Regression* (Abb. 19) mit 18 Merkmalen die Situation eines Gründers, dessen Dynamik sich über die Selbst-Wirksamkeit zwischen Abwehr und Gründungserfolg bewegt (Abb. 21). Sie zeigen den Gründer zwischen sehr verschiedenen Rollen, der eines Best Ager als

Selbstständiger und der eines Mitarbeiters und/oder einer ehemaligen Führungskraft. Dieses Rollenbewusstsein ist anspruchsvoll, weil die Rollengrenzen in der Praxis schwer zu identifizieren sind. Selbst-Wirksamkeit als „subjektive Kompetenzerwartung“ (Asendorpf) ist zwar nicht an einen Status wie den des Unternehmers gebunden, ist aber besonders in der sich ständig verschärfenden Wettbewerbssituation der Medienwirtschaft auch für Führungskräfte und Mitarbeiter ein wesentliches Erfolgskriterium und fordert dem Arbeitskraftunternehmer eine deutlich höhere Selbst-Kompetenz ab.

### **7.3 Merkmale von Selbstständigen, Führungskräften und Mitarbeitern**

Das Kapitel widmet sich den Funktionen und Rollen von Selbstständigen, Führungskräften und Mitarbeitern, weil sich ohne Beschreibung der Rollenunterschiede die beschriebenen Transformationsnotwendigkeiten und die Schwierigkeiten, die die Best Ager bei ihrem Rollenwechsel auf dem Weg in die Selbstständigkeit haben, nur schwer erschließen würden.

Dass Führungskräfte in der Regel auch Mitarbeiter sind, die wiederum selbst geführt werden, zum Beispiel der Bereichsleiter durch den Bereichsdirektor oder der Geschäftsführer durch den Unternehmer, erzeugt nicht nur in den zuständigen Wissenschaften Definitions- und Abgrenzungsprobleme, sondern auch in der Wirtschaftspraxis. Dort gilt: Gute Führungskräfte erkennt man daran, dass sie *unternehmerisch denken und handeln*: antizipierend, ganzheitlich, innovativ, empathisch, risikobereit, ergebnisorientiert, normativ. Wer mag, kann aus diesen Adjektiven das verlockend griffige Akronym A-G-I-E-R-E-N als Leistungsmerkmal einer Führungskraft bilden. Dabei würde allerdings übersehen, dass Führungskräfte in erster Linie *reagieren*, nämlich auf die Bewegungen des Marktes und auf die Zielvereinbarungen, die sie mit Vorgesetzten getroffen haben. Die Arbeitskraftunternehmer-These kann diese Schnittstelle zwischen Agieren und Reagieren bzw. die Transformation von der Führungskraft zum unternehmerisch denkenden Selbstständigen beschreiben:

Der Arbeitskraftunternehmer ist als neue posttayloristische Erscheinungsform des abhängig beschäftigten Mitarbeiters gegen die alte tayloristische Form von Angestellten und Arbeitern gesetzt. Bei der Gegenüberstellung von Selbstständigen, Führungskräften und Mitarbeitern hinsichtlich ihrer Rollen unter Einbezug von

zwei Arbeitskraftunternehmer-Kategorien Selbst-Kompetenz und Selbst-Bestimmung stößt man auf zahlreiche Führungstheorien, die bisher auf Grund der Fragestellungen dieser Arbeit keine Relevanz hatten, die aber nun zur Auswertung der bisherigen Ergebnisse die Berücksichtigung erfordern. Die Definition einer Führungskraft ist scheinbar einfach: „Führungskräfte sind im Unternehmen tätige Personen, die anderen Personen im Unternehmen verpflichtende Weisungen erteilen können. Sie sind dementsprechend mit unterschiedlichen Kompetenzen bzw. Machtbefugnissen ausgestattet.“<sup>221</sup>

Wäre diese Bedingung hinreichend, würde es in hierarchisierten Wirtschaftsbetrieben mehr Führungskräfte als Mitarbeiter geben, denn in einem Handwerksbetrieb mit zehn Gesellen und einem Auszubildenden sind jene zehn Gesellen gegenüber dem Auszubildenden weisungsbefugt und haben ihrerseits einen oder mehrere Vorgesetzte als Meister, Abteilungsleiter, Betriebsleiter, Direktor etc. Welche Merkmale sind also notwendig, die einen Mitarbeiter zur Führungskraft verändern? Auffällig ist, dass der Begriff *Mitarbeiter* in der Literatur kaum definiert, aber nicht selten ideologisch verbrämt bzw. abwertend gesetzt wird.<sup>222</sup> Allgemein gilt die Übereinkunft, dass abhängig beschäftigte Angestellte oder Arbeiter ohne Personalverantwortung „aufgrund ihrer eigenen Leistung, ihrer fachlichen Fähigkeiten und ihrem Know-how in ihrem Spezialgebiet“<sup>223</sup> Mitarbeiter (und nicht Führungskräfte) sind. Offenbar führt der Weg zu den Merkmalen der Mitarbeiter über den Umkehrschluss der Merkmale von Führungskräften.

Die Merkmale von so genannten Führungskräften sind in der Betriebswirtschaftslehre neben der Fach-, Sozial- und Kommunikationskompetenz unter dem Stichwort *Methodenkompetenz* im Sinne von Fähigkeiten versammelt. Danach sind Führungskräfte Mitarbeiter, die sich „eigeninitiativ mit neuen Verfahren, Denkweisen, Kenntnissen und Fertigkeiten vertraut (...) machen und bei vorliegenden Aufgaben eigenständig Lösungswege (...) erarbeiten.“<sup>224</sup> Im Einzelnen sind diese Fähigkeiten dort wie folgt dargestellt:

„1. Selbstständige Aneignung neuer Kenntnisse und Fertigkeiten. 2. Fähigkeit, eigenständi-

---

<sup>221</sup> Olfert, Klaus; Pischulti, Helmut: Unternehmensführung, Ludwighafen 2002, S. 16.

<sup>222</sup> <http://de.wikipedia.org/wiki/Mitarbeiter>: „(...) Man benutzt den Begriff Mitarbeiter (...) für den/die *Untergebenen* (hvg. d. Verf.) in bürokratischen Hierarchien. In modernen Organisationen ist allerdings auch eine hierarchiefreie Benutzung des Begriffs üblich.“

<sup>223</sup> Kunz, C. Gunnar: Vom Mitarbeiter zur Führungskraft, München 2007, Vorwort S. V.

<sup>224</sup> Olfert, Pischulti: Unternehmensführung, S. 18 f.

ge Lernwege oder Lösungen zu finden. 3. Fähigkeit, ein Problem aus verschiedenen Perspektiven zu beurteilen. 4. Fähigkeit, Chancen und Risiken im Gesamtzusammenhang zu erkennen. 5. Fähigkeit, ein Problem objektiv zu bewerten. 6. Fähigkeit, logisch-analytisch zu denken. 7. Fähigkeit, Handlungen aufeinander abzustimmen bzw. zu koordinieren. 8. Fähigkeit, eine konzeptionelle Gesamtsicht des Unternehmens zu entwickeln.“<sup>225</sup>

Alle Merkmale gelten auch für den Arbeitskraftunternehmer, was zeigt, dass ein Großteil der Führungskompetenzen Voraussetzung für die Arbeitskraftunternehmertätigkeit ist. Die Methodenkompetenz einer Führungskraft berücksichtigt bei Olfert/Pischulti den Mitarbeiterbezug nicht, woraus paradox zu schließen wäre, dass Führungsmethoden nicht zu den Methoden einer Führungskraft zählen. Die vermutlich unbeabsichtigte Tilgung verweist auf die Top-down-Tradition von Führungstheorien und -praktiken, die es denjenigen, die selbstständige Arbeitskraftunternehmer werden oder sind, und jenen, die aus einer Führungsposition heraus selbstständig werden, schwermacht, den Rollenwechsel zu vollziehen. Sie haben – und darauf wurde mehrfach hingewiesen – wenig oder keine Macht, und das ist der Status des so genannten einfachen Mitarbeiters; ein Status, der auf der Theorie- und Praxisseite wenig Attraktivität besitzt: Der Selbstständigenstatus bietet jenen, die einstmals mit Macht ausgestattet waren, wenig Anreiz. Im Theorieteil dieser Arbeit wurde darauf hingewiesen, dass das Kommunikationsmedium *Einfluss* (das eigentlich dem Sozialsystem zugeordnet ist) für die Berater oder Dienstleister der Medienwirtschaft deshalb als Operationsmodus in Anspruch genommen werden kann, weil sie zwar keine Macht reklamieren können, wohl aber nicht ohne Einfluss sind. Sie haben damit einen dem Mitarbeiter eines Betriebes ähnlichen Status, der neben seiner Machtlosigkeit doch Einfluss auf das Firmengeschehen nehmen kann, und zwar mittels seiner fachlichen Qualifikation. Das ist bei freien Mitarbeitern und an Projekten arbeitenden Beratern nicht anders.

Neben der oben erwähnten betriebswirtschaftlichen Darstellung der Führungskraft bietet sich eine von Fredmund Malik beschriebene neue Figur der Führungskraft<sup>226</sup> ab. Malik schlägt auf Grundlage empirischer Studien vor, auf die Figur der „idealen Führungskraft“ zu verzichten und stattdessen nach einer „wirksa-

---

<sup>225</sup> Olfert; Pischulti: Unternehmensführung, S. 18 f.

<sup>226</sup> Malik, Fredmund: Führen, Leisten, Leben. Wirksames Management für eine neue Zeit, Frankfurt/M. 2006, S. 33 ff.

men Führungskraft<sup>227</sup> zu fragen. Die (von Malik nicht intendierte) Nähe zum selbstwirksamen Arbeitskraftunternehmer ist unübersehbar. Es gebe allerdings *keine entscheidenden gemeinsamen*<sup>228</sup> Merkmale von wirksamen Leistungsträgern (Führungskräften), wohl aber einige die Performance einer Führungskraft begünstigende „Art des Handelns“.<sup>229</sup> Malik widerspricht damit weitgehend der Relevanz der von Olfert/Pischulti genannten Methodenkompetenz. Der Widerspruch ist deshalb schwer nachvollziehbar, weil Handlungen erst durch beobachtbare Merkmale zu Handlungen werden. So ist zum Beispiel die Fähigkeit der selbstständigen Aneignung neuer Kenntnisse und Fertigkeiten in ihren Auswirkungen entweder beobachtbar, oder sie ist nicht gegeben. Außerdem bewertet Malik Führungsmethoden als zweitrangig und überführt statt dessen die Kategorie der Wirksamkeit – ähnlich wie dies beim Arbeitskraftunternehmer geschehen ist – zu einer Merkmalskonstruktion aus drei beobachtbaren Kriterien: Erstens, dem Aufstellen und Einhalten von erkennbaren „Regeln“<sup>230</sup>, zweitens der Erledigung von „Aufgaben“ durch Disziplin und Gründlichkeit, drittens der Fähigkeit zur „methodisch-systematischen“ Arbeitsweise. Den Schwerpunkt der Identifikation von Wirksamkeit fasst er zu Handlungsregeln zusammen, aus denen sechs „Grundsätze wirksamer Führung“ entwickeln, die hier paraphrasiert werden und inhaltlich weitgehend mit den von Olfert/Pischulti genannten Merkmalen übereinstimmen:

1. Resultatorientierung und Effizienz: Denken und Handeln der Führungskraft müssen ergebnisorientiert sein. Entscheidend ist nicht die Freude an der Arbeit, sondern an deren Effizienz.<sup>231</sup>
2. Ganzheitliches Denken und Handeln: Führung wird nicht von der Position her gesehen, sondern welcher Beitrag für das möglichst gesamte Unternehmen notwendig ist.<sup>232</sup>
3. Konzentration und Reduktion: Vermeidung der Zersplitterung von Kräften und Fokussierung auf relevante Unternehmensziele.<sup>233</sup>
4. Ressourcennutzung und Lösungsorientierung: Verknüpfung von individuel-

---

<sup>227</sup> Malik: Führen, Leisten, Leben, S. 36.

<sup>228</sup> Vgl. ebd., S. 37 f.

<sup>229</sup> ebd., S. 38.

<sup>230</sup> ebd., S. 39.

<sup>231</sup> Vgl. ebd., S. 84 ff.

<sup>232</sup> Vgl. Malik: Führen, Leisten, Leben, S. 98 ff. Malik weist darauf, dass ganzheitliches Denken nicht vollständig umzusetzen ist, wohl aber anzustreben.

<sup>233</sup> Vgl. ebd., S. 110 ff.

len Stärken mit den zu lösenden Aufgaben.<sup>234</sup>

5. Vertrauen und Integrität: Evokation einer robusten Führungssituation durch Authentizität und Kongruenz von Deklaration und Handeln.<sup>235</sup>

6. Positives Denken und Re-Generation: Bewertung eines Problems als Chance und die Fähigkeit zur Energiegewinnung aus sich selbst.<sup>236</sup>

Zum Punkt 4 ist anzumerken: Die „Ressourcenorientierung“ führt nicht zur Ignoranz von Schwächen. Malik wendet sich vielmehr gegen den Versuch (auch von Personalentwicklern), die Schwächen beseitigen zu wollen, und empfiehlt, Menschen nicht dort einzusetzen, wo sie Schwächen erst noch beheben müssen: „Alles, was ich bisher gesagt habe, ist ein Plädoyer *gegen die Veränderung* von Menschen, vor allem gegen die Veränderung ihrer Persönlichkeit“<sup>237</sup>. An anderer Stelle sagt er allerdings: „[Führungskräfte] stehen nicht nur zu ihren Fehlern, sondern auch zu ihrer Persönlichkeit, was nicht heißt, dass man diese nicht entwickeln kann und dass sie nicht an ihr arbeiten.“<sup>238</sup> Mit dem Hinweis, dass in dieser Arbeit die Persönlichkeit nicht als Proprium gedacht wird, sondern als probabilistisches ICH im Sinne einer Wahlmöglichkeit des Verhaltens, wird diesem Grundsatz Maliks ausdrücklich zugestimmt. Der Grundsatz steht damit nicht im Gegensatz zu den in dieser Arbeit formulierten Transformationsempfehlungen.

Aus den sechs Merkmalen Maliks wird nun in Ergänzung zu Olfert/Pischulti jener Aspekt hinzugefügt, der den Mitarbeiter einbezieht: der Aspekt Vertrauen und Integrität als wenigstens teilweise Bottom-up-Konstruktion, die es erlaubt, den Mitarbeiter deshalb in Führungsprozesse mit einzubeziehen, weil Vertrauen und Integrität keine kommunikative Einbahnstraße sein können. Damit entsteht aus den be-

---

<sup>234</sup> Vgl. Malik: Führen, Leisten, Leben, S. 122 ff.

<sup>235</sup> Vgl. ebd., S. 140 ff. Siehe auch ebd., S. 145: „Gute Führungskräfte (...) versuchen nicht, eine ‚Rolle‘ zu spielen. (...) Es ist mir zwar bewusst, dass es in der Soziologie den Fachbegriff der Rolle gibt, und ich akzeptiere, dass er dort nützlich ist (...).“

<sup>236</sup> Vgl. ebd., S. 157 ff. Im Originaltext enthält der Grundsatz sechs einen Abschnitt mit dem Titel „Von Motivation zu Selbstmotivation“, dessen Inhalt im Wesentlichen die Kritik dieser Arbeit am Motivationsbegriff teilt, der aber bei Malik nicht wieder aufgenommen und deshalb durch „Re-Generation“ ersetzt wird, weil Malik mit diesem Grundsatz weiterführend und konsequenter umgeht als der semantisch verklärte Motivationsbegriff. *Re-Generation* – der Ausdruck wird von Malik nicht verwendet – impliziert auch die Fähigkeit, sich als Führungskraft von Niederlagen und Misserfolgen zu erholen und *nicht anders zu können*, als Veränderungen zu wollen: „*Beide Aspekte, die Chancen in den Problemen zu sehen und sich, wo immer möglich und vor allem, wo immer nötig, selbst zu motivieren, laufen letztlich darauf hinaus, dass Menschen dieser Art vor allem Dinge verändern wollen, sie wollen etwas tun* – und nicht einfach nur etwas erkennen, analysieren, verstehen und passiv akzeptieren“ (Vgl. ebd., S. 159; hvg. d. Verf.).

<sup>237</sup> ebd., S. 6, 128, hvg. im Original.

<sup>238</sup> ebd., S. 145.



triebswirtschaftlichen bzw. managementberatungsorientierten Merkmalskriterien ein Bild zur Differenzbestimmung Selbstständiger/Führungskraft/Mitarbeiter (Abb. 22).

Wie stehen sich die Selbst-Wirksamkeitsmerkmale des Arbeitskraftunternehmers und die Wirksamkeitsmerkmale der Führungskraft gegenüber, wie sehen dann die Merkmale eines abhängig beschäftigten Mitarbeiters aus? Die Persönlichkeit des Gründers und dessen Transformation zum Selbstständigen ist nach Selbstauskunft der Experten und den Angaben der Expertengruppe II mithin der Führungskraft in *einem* Eigenschaftsbereich dem Mitarbeitersegment deutlich näher als dem Arbeitskraftunternehmer: dem Merkmal „Produktion/Vermarktung eigener Fähigkeiten“ (Abb. 20).

Es ließe sich der Einwand erheben, dass gerade die Best Ager der Medien (zum Beispiel) Vertriebs- und Vermarktungsexperten sind und daher keine Schwierigkeiten mit genau dieser Aufgabe haben sollten. Die Identifikation der Abwehrmechanismen beweist das Gegenteil. In eigener Sache operiert das *Kommunikationsmedium Akquisition* offenbar blind. Außerdem haben die ehemaligen Führungskräfte durch den Machtverlust die „robuste Führungssituation durch Authentizität und Kongruenz von Deklaration und Handeln“ (siehe oben) eingebüßt. Vielleicht nicht aus Sicht ihrer Mitarbeiter, wohl aber selbstreferenziell war die Robustheit und Kongruenz des Handelns in der alten Führungsrolle gegeben. Auch mit diesem Sicherheitsaspekt sind die ehemaligen Führungskräfte mental dem Mitarbeiterstatus näher als dem Selbstständigenstatus.

Fazit: Die größte Übereinstimmung zwischen den Merkmalen des Arbeitskraftunternehmers, der Führungskraft und eines betrieblichen Mitarbeiters findet sich in jenem Bereich, der als *Ausschöpfung der eigenen Methoden, Fertigkeiten, Intelligenz, Kreativität* bezeichnet wird. Diese Möglichkeit steht allen Personen unabhängig vom Status offen, wenn auch in erleichternden oder erschwerenden Kontexten. Wo Kontaktstärken und systematisches Denken, Kreativität und Intelligenz vorhanden sind, haben die Best Ager der Medien als Gründer dann eine Erfolgchance, wenn sie diese Stärken nutzen und vor dem Hintergrund der Überwindung von Akquisitionshemmungen, Beratungsresistenz, Weiterbildung und Abwehrmechanismen nicht mehr so tun, als würden sie wie in ihrer alten Rolle als Führungskraft andere Personen führen – also nicht sich selbst. In diesem Sinne

muss ein Mentalitätswechsel nicht erst *in* der neuen Rolle als Arbeitskraftunternehmer beginnen, sondern gleich zu Beginn, besser noch vor der Gründung. Die Best Ager müssen aufgeben, was sie über Jahrzehnte trainiert haben, nämlich dass die anderen für sie die Rolle des Arbeitgebers oder des Mitarbeiters übernehmen. Sie müssen ihren Machtverlust als Chance zu einem radikalen Neubeginn verstehen lernen und sich darauf einstellen, dass sich mit dem Eintritt in die Selbstständigkeit nahezu ihr gesamtes Leben ändert – nicht nur beruflich, sondern auch persönlich.

#### **7.4 Wege und Sackgassen der Transformation**

Das Kapitel zeigt, unter welchen Bedingungen die Best Ager als Berater, Dienstleister, Unternehmer/Unternehmensnachfolger und Interim Manager ihrem Existenzgründungsprozess erfolgreich gestalten können und unter welchen nicht. Das Kapitel verfolgt damit praktische Handlungsempfehlungen. Diese stützen sich weitgehend auf die Analyse der Expertenaussagen beider Gruppen, die allerdings auch kritisch gesehen werden müssen, denn nicht jede Expertenempfehlung ist übertragbar.

Mehrfach wurde auf die Beratungs- und Weiterbildungsresistenz der Gründer hingewiesen, und als am schwierigsten für die Gründer im besten Alter auf dem Weg in die Selbstständigkeit haben sich die Abwehrmechanismen erwiesen. Es ist innerhalb der psychotherapeutischen Methoden lange bekannt, dass Abwehrmechanismen sich dem Zugriff der Vernunft des Klienten so lange entziehen, bis es Therapeut und Klient gelungen ist, die Abwehr aus dem Unbewussten ins Bewusstsein zu transformieren. Erst wenn dies gelingt, ist Veränderung möglich.

Ähnlich verhält es sich bei der Transformation der Personengruppe Best Ager vor oder während der Gründungsphase. Sie können erst dann ihre Ressourcen freisetzen und das alte Denken beiseite legen, wenn sie verstehen, dass sie sich in einem *für sie neuen Markt* und einem ganz anderen Wettbewerb befinden, der dem alten nur noch ähnlich ist, den sie aber immer noch zu kennen *glauben*. Dieser neue Markt und Wettbewerb verlangten ein anderes Verhalten als das, das sie kannten. Der Markt operiert durch differente Strukturen, und zwar besonders dadurch, dass er keine Nachfrage nach bekanntem Know-how erzeugt, sondern nur dann sich nennenswert öffnet, wenn Anbieter ein neues relevantes Produkt bereitstellen, das eben nicht gekauft wird wie die Exponate der Yellow-Press, die in großen Auflagen produziert und abverkauft werden, obwohl sie bis auf den Sachverhalt, dass sie Ar-

beitsplätze generieren, ziemlich überflüssig sind.

Experte Brunowsky rät seinen Gründerkollegen, „junge Leute um sich zu versammeln“, um Trends und Bedarfe mit anderen Augen zu sehen als mit den eigenen, die geneigt sind, *es immer schon alles gewusst zu haben*. Die kristalline Intelligenz wird auch von Erfahrung genährt, aber Erfahrung tendiert gelegentlich dazu, neues zu übersehen. So haben viele Medienexperten der älteren Generation Ende der 1990er Jahre die explosive Entwicklung der Neuen Medien und deren Konkurrenzdruck gegen die klassischen Formen des Marketings schlicht verschlafen (vgl. Mather). Sie können im Segment Neue Medien weder beratend tätig sein noch als Interim Manager einspringen, und der Dienstleistungssektor fällt für diese Personen ebenfalls aus. Und sie werden auch keine Unternehmensnachfolger sein können, weil diejenigen, die ihnen ihr Unternehmen als Nachfolger anvertrauen möchten, fachkompetente Ansprechpartner suchen. All diese Umstände erschweren die Transformation der Best Ager allein auf der Fachebene, und Beratungsmethoden werden nicht öffentlich gehandelt. Schon deshalb bedeutet Transformation im Beratungskontext vor allem die Suche eines Weges, an diese Beratungsmethoden heranzukommen, also Informationsbeschaffung.

Die Notwendigkeit der Bereitstellung marktrelevanter und marktdäquater Produkte zu marktgerechten Preisen gilt besonders für die Berater in der IT-Branche, aber auch dort, wo neue Beratungsmethoden glaubwürdig bessere Ergebnisse versprechen als die bekannten. Diese Erkenntnis führt zur Akquisition eigener Kunden, die von dem für sie sinnvollen Angebot deshalb noch überzeugt werden müssen, weil der Ein-Personen-Betrieb keine Marke ist, die im Firmenschild Glaubwürdigkeit, Vertrauen und Kompetenz verspricht. Wer als Führungskraft Kunden aus dem Segment der Groß- oder multinationalen Konzerne *seine* Kunden nannte, arbeitet als Ein-Personen-Selbstständiger bestenfalls solange für diese Kunden weiter, wie diese in ihrer alten Position bleiben. Mit dem Personalwechsel auf der Unternehmensseite und dem Weggang des dortigen Ansprechpartners wechselt das Unternehmen erfahrungsgemäß auch den Berater. Das ist bei kleineren und mittelständischen Betrieben nicht anders und verweist darauf, warum alte Netzwerke auf Dauer nicht erfolgreich genutzt werden können und ständig erneuert werden müssen (vgl. Fallstudien Brunowsky, Mering/Thoma, Peters). Kleine und mittelständische Unternehmen sind außerdem durch Ein-Personen-Selbstständige leichter zu akquirieren, weil sie sich große Consultingfirmen, Marketingagenturen oder Me-

dienforschungsinstitute nicht leisten können oder wollen, aber natürlich Beratungsbedarf haben oder Dienstleister benötigen, die qualifiziert *und* bezahlbar sind.

Die meisten der befragten Experten waren innerhalb ihrer Karriere von dem umgeben, was man in der Medienbranche *große Marken* nennt: Verlage mit ihren Objekten, Automobilvertriebe, Großversender bzw. Handelshäuser, die fast jeder Verbraucher kennt; Werbeagenturen, die weltweit verfügbare Marken und Produkte betreuen. Diese Marken scheinen nicht nur ihre Käufer und Kunden verführt und gebunden zu haben – was schließlich die Funktionen einer Marke ist, sondern auch diejenigen, die für sie gearbeitet haben. Transformation der Best Ager bedeutet also auch, sich aus der Welt der Berühmtheiten zu verabschieden und jenseits der deutschlandweit erscheinenden Tageszeitungen für ein sehr viel geringeres Honorar Kleinanzeigen zu entwickeln, Kurztexte zu verfassen oder Redaktionen neu zu organisieren, die nicht mehr aus 30, sondern aus fünf Personen bestehen. Die Best Ager als Gründer müssen verstehen, dass sie nach zwanzig oder mehr Berufsjahren, in denen sie mit viel Geld, Macht und Ansehen ausgestattet waren, die viel zitierten kleinen Brötchen backen werden, also in dieser Hinsicht wieder Anfänger sind. Dieses Verstehen und *Akzeptieren* ist vielleicht der anspruchsvollste Aspekt der Transformation. Als Anfänger in diesem Sinne werden sie auch von ihren Kreditgebern eingestuft. Schon aus diesem Grunde ist die Geldbeschaffungsfähigkeit (Experte Brunowsky) tatsächlich ein wesentliches Merkmal der Gründer im Besten Alter. Die unterschiedliche Anpassungsfähigkeit der gründenden Best Ager und die daraus resultierenden Transformationsnotwendigkeiten können deshalb auch unter dem Gesichtspunkt der Überwindung einer narzisstischen Kränkung verstanden werden.

Malik<sup>239</sup> und andere Managementberater empfehlen nicht nur Führungskräften, den Blick auf die Stärken der Person zu richten und dadurch den Veränderungsprozess zu erleichtern. Allgemein herrscht darüber Einigkeit, dass ohne eine mutige Bestandsaufnahme, d. h. die Bewusstwerdung dessen, in welcher Situation sich ein Gründer im besten Alter befindet, keine Transformation gelingen wird. Für diesen Erkenntnisprozess ist aber nicht immer ein psychotherapeutischer Prozess notwendig. Nicht selten hilft das Gespräch mit einem Coach, einem der Branche affinen Mentor oder eben mit einem Personalberater. Wie zu sehen war, haben die

---

<sup>239</sup> Vgl. Malik: Führen, Leisten, Leben, S. 122-138.

weniger Erfolgreichen der befragten Gründer sich dieser Auseinandersetzung nicht gestellt. Die Notwendigkeit eines Mentalitätswechsels haben alle Experten unterstrichen, aber worin genau der Wandel von der Führungskraft zum Selbstständigen *im Detail* besteht, ist ihnen nicht klar.

Zu Beginn dieser Arbeit wurde angemerkt, dass Coachingprogramme zur Existenzgründung aus Sicht der Sozialwissenschaften bereits Ende der 1990er Jahre als Erfolg versprechend galten.<sup>240</sup> Diese Einschätzung war unspezifisch und bezog sich nicht auf die hier untersuchte Personengruppe. Welche Coachingprogramme die Hinführung von Gründern zu den Motivgruppen 1, 2 oder 6 geeignet sind, ist unklar. Bei Coachingprozessen geht es jedoch nicht immer um Motivarbeit und das Verlernen und Überwinden alter Denk- und Verhaltenssysteme, sondern etwa um die Erstellung eines Businessplans. Ein solcher Prozess müsste jedoch die Art der Motive zumindest identifizieren, wie dies in den Experteninterviews geschehen ist. Erst wenn diese Identifikation gelungen ist, können auf der praktischen Ebene konkrete Maßnahmen der Transformation eingeleitet werden.

Der Weg ins Interim Management ist möglich, in Zukunft mehr als heute. Die Best Ager können diesen Weg entweder als Selbstständige in Eigenregie oder über Vermittlungsagenturen wählen, bei denen sie dann als Zeitarbeiter für die Dauer des Projektes unter Vertrag wären – in der Regel zwischen neun bis 24 Monaten. Sie würden also ihre Selbstständigkeit nur eingeschränkt wahrnehmen. In beiden Fällen ist die Transformationsnotwendigkeit deshalb sehr gering, weil auf der operativen Ebene nur wenige Veränderungen notwendig sind, die den ehemaligen Manager zum Interim Manager machen. Schwierig an beiden Wegen bleibt aber der Umstand, dass in der deutschen Medienbranche das Interim Management noch keine ausgeprägte Größenordnung erreicht hat. Die Prognose ist allerdings positiv.

Es genügt *nicht*, ohne den Unterschied zwischen einem Berater und einem Manager zu kennen, einfach die Seiten zu wechseln. Und es hat sich auf Grund der identifizierten Motivstrukturen 3, 4 und 5 auch erwiesen, dass der Schritt in die Dienstleistung als Warteschleife bis zur nächsten Festanstellung jene Illusion ist, die den Erfolg als Selbstständiger über die Abwehrmechanismen blockiert – wie

---

<sup>240</sup> Vgl. Frick u.a.: Möglichkeiten zur Verbesserung, S. 101: „Existenzgründungs-Coaching: erste Erfahrungen mit einem Ausbau der Gründungsberatung zu einer prozeßbegleitenden Festigungsberatung durch einen ‚Coach‘ haben sich als sehr erfolgversprechend gezeigt“ (vgl. Fußnote 145).

eingangs in diesem Kapitel erwähnt. In Fällen, in denen eine psychische Abwehr den Erfolg als Selbstständiger vereitelt, ist ebenfalls ein therapeutischer Prozess sinnvoll. Der kann durch Psychotherapeuten erfolgen, die sich mit den Spezifika der Selbstständigen, insbesondere in der Medienbranche auskennen, und heute über das Internet leicht zu finden und zu qualifizieren sind.

Fazit: Insgesamt sind zur Umsetzung eines wirkungsvollen Transformationsprozesses die Durchdringung der Gründungsmotive und eine Überprüfung der Gegebenheiten des fünffachen Selbst des Arbeitskraftunternehmers in seiner neuen Rolle zu empfehlen. Es ist durchaus erwägenswert, von einer therapeutischen (oder durch Coaching gestützten) Neuausrichtung der Best Ager zu sprechen. In den Medien wird dieser Vorgang *Produkt-Relaunch* genannt. Kaum anders kann über den seine Existenz neu gründenden Arbeitskraftunternehmer gesprochen werden, denn er ist aufgefordert, sich selbst als Produkt neu zu begründen und auch zu vermarkten. Dazu benötigt jeder Best Ager in seiner Rolle als Gründer ein explizites Bewusstsein von den fünf Kriterien der Arbeitskraftunternehmer-Selbstwirksamkeitskategorien, dezidierte Kenntnisse seiner Motivstruktur sowie ein rückhaltloses und leidenschaftliches Bekenntnis zur Selbstständigkeit.

## **7.5 Entgrenzung von Arbeit und Leben der Best Ager als Selbstständige in der Medienbranche**

Es wird in diesem Kapitel beschrieben, in welches neue Sozialgefüge Gründer nach ihrem Wechsel aus der anhängigen Beschäftigung eintreten und mit welchen Rationalisierungsprozessen sie zu rechnen haben.

Bisher wurde in dieser Arbeit das Schlagwort *Arbeitskraftunternehmer* mit Blick auf einen Sachverhalt verwendet, der einen Wandel der Person über einen zielgerichteten Mentalitätswechsel zur Veränderung des Verhaltens *auf der Funktionsebene* und dem damit verbundenen Selbstverständnis als Gründer und Ein-Personen-Selbstständigen fokussiert hat – als ginge es nur um einen *beruflichen* Rollenwechsel. In diesem Kapitel kommt hinzu, wie dieser Rollenwechsel die gesamte Lebensführung verändert, was der Transformationsnotwendigkeit der Best Ager eine zusätzliche Dynamik verleiht. Die Bestandsaufnahme der Fach- und Kommunikationskompetenzen des Gründers muss die transformationsproblematische Sicht, die die ehemals abhängig beschäftigte Führungskraft zum

selbstständigen Arbeitskraftunternehmer untersucht, die unterschiedlichen Lebensformen beider Beschäftigungskulturen mit einbeziehen. Die Sicht auf Marktbedingungen, die Fach- und Methodenkompetenz, die individuellen Stärken und Chancen sowie der Einfluss der personalen Kontexte gemäß dem Topos der „Entgrenzung von Arbeit und Leben“ den Arbeitskraftunternehmer als ein von der Nine-to-five-Haltung abweichendes Phänomen zu erkennen. Es bleibt zu klären, was mit „Entgrenzung“ gemeint ist.

*„Die steile Karriere des Begriffs ‚Entgrenzung‘ ist wohl vor allem seiner relativen Offenheit geschuldet, die es erlaubt, sehr unterschiedliche Entwicklungstendenzen unter dem Begriff zu subsumieren.“<sup>241</sup> (...) Wesentlich ist ein Verständnis von Entgrenzung als Rationalisierungsprozeß (primär, aber nicht nur betrieblicher Art) (...). In der Folge lassen sich Entgrenzungsprozesse als Ausdruck eines Umbruchs in der Entwicklung von Arbeit interpretieren (...). Zentrale Tendenzen der Entwicklung von Arbeit sind (...) die Tendenz einer erweiterten Selbstorganisation sowie die forcierte Flexibilisierung.<sup>242</sup> (...) Ziel arbeitskraftorientierter Rationalisierungsstrategien besteht im Zugriff auf bislang nur begrenzt zugängliche Ressourcen und Potenziale von Arbeitskraft.“ (hvg. im Original).<sup>243</sup>*

Diese Bestimmung ist noch sehr auf die betriebliche Organisation von Arbeit gerichtet, verweist aber bereits auf die Aspekte der Rationalisierung und Selbstorganisation, die sich – wie zu sehen war – sehr viel ausgeprägter beim selbstständigen Arbeitskraftunternehmer wieder finden. Die Folgen der „(...) arbeitskraftorientierten Rationalisierungsstrategien [verweisen auf die] Entgrenzung weit über die betriebliche Ebene hinaus. (...) Mit der Erosion der Grenzen von Unternehmen sowie von Einsatz und Nutzung der Arbeitskraft verändert sich das Verhältnis von Unternehmen und ihrem Umfeld (...) sowie das Verhältnis von Arbeit und Lebenswelt.“<sup>244</sup> Und dies führt eben auch zu neuen Lebensformen, deren Gestalt sich bisher nur am Rande abzeichnet: „So produziert (...) der Fordismus-Taylorismus über die Negation der Subjektivität und die scharfe Trennung der privaten Lebenswelt vom Produktionsprozess, eben als nichtintendierte Nebenfolge, jene normativen Leitbilder, lebensweltliche Handlungslogiken und Subjekteigenschaften, die im ‚Postfordismus‘ zu zentralen Ressourcen des Verwertungsprozesses

---

<sup>241</sup> Kratzer, Nick; Sauer Dieter: Entgrenzung von Arbeit. Konzept, Thesen, Befunde; in: Gottschall; Voß (Hg.): Entgrenzung, S. 87.

<sup>242</sup> ebd., S. 88.

<sup>243</sup> ebd., S. 93.

<sup>244</sup> Kratzer; Sauer: Entgrenzung, S. 99.

ses werden könnten.<sup>245</sup>

Zunächst ist Entgrenzung von Arbeit und Leben kein neues Phänomen. Den Postdienstleister, sei er nun Manager oder Mitarbeiter, der am Wochenende *seine* Akten mit nach Hause nimmt, gab es längst vor dem Web-Designer, der nach Feierabend am eigenen Rechner sein digitales Projekt weiter vorantreibt und damit den *Feierabend* in das Arbeitszeitkontingent integriert. Anders ist es, wenn diese Arbeitszeit- und Arbeitsortverschiebung zum Standard für die abhängig Beschäftigten wird. Für den selbstständigen Arbeitskraftunternehmer ist diese Entgrenzung ein Regelfall, wie an vielen Stellen dieser Arbeit deutlich wird. (vgl. auch das Bonmot „selbst und ständig“). Das *fünffache Selbst* als Konstruktion des selbstständigen Arbeitskraftunternehmers wirft auf den Impuls der Selbstbestimmung deshalb einen dialektischen Schatten, weil dieser Impuls kompromisslos entgrenzend ist: *Ein bisschen selbstständiger* Arbeitskraftunternehmer gibt es nicht.

Die ehemaligen Führungskräfte der Medien stehen nicht nur beruflich, sondern auch insgesamt vor anderen kontextualen Bedingungen als vor der Selbstständigkeit. Dabei ist die Nutzung des Humankapitals der *Best Ager* zunächst eine positive Option, weil es gerade bei älteren Gründern und ehemaligen Führungskräften in ausgeprägter Form vorzufinden ist. Sie haben (im Regelfall) „über lange Ausbildungswege und die Erfahrung relativer Freiheit in der Lebensführung nicht nur fachspezifische Kompetenzen, sondern wesentlich *breitere sozialisatorische Voraussetzungen* (man könnte auch sagen: kulturelles Kapital) erworben“<sup>246</sup> (hvg. im Original). Dennoch kann der zukünftig Selbstständige zum prekären Tagelöhner mutieren, ohne seinen Status als Selbstständiger zu verlieren, solange er nicht die Stufe eines Sozialhilfeempfängers erreicht.

Im Regelfall gehen die Existenz gründenden *Best Ager* als Einzelpersonen an den Markt. Die Experten Mering und Thoma sind als Gründungstandem sicher keine singuläre Erscheinung (der Experte Jens Ade hatte ähnliche Pläne), aber die Interviewfrage, *wie etwa ehemalige Kollegen, Freunde oder Bekannte auf die Pläne der Best Ager zur Selbstständigkeit* reagierten, führt über den persönlichen Kontext hinaus: Die Reaktionen des Umfeldes eines Gründers umfassen das gesamte Spekt-

---

<sup>245</sup> Kratzer; Sauer: Entgrenzung, Befunde, S. 99.

<sup>246</sup> Gottschall, Karin; Betzelt, Sigrid: Zur Regulation neuer Arbeits- und Lebensformen. Eine erwerbssoziologische Analyse am Beispiel von Alleindienstleistern in Kulturberufen, in: Gottschall; Voß (Hg.): Entgrenzung, S. 219.



rum von Ablehnung bis zur unterstützenden Zustimmung (Bartels, Begemann, Brunowsky). Es ist auffällig, dass die Experten sehr wohl Auskunft darüber geben konnten, welche Stellungnahmen aus dem persönlichen Umfeld kamen, aber den Weg zu Existenzgründungsberatern haben sie meistens ebenso gemieden wie Kontakte zu offiziellen Stellen, wie die Bundesagentur für Arbeit oder andere Gründerinitiativen. Die Gründe wurden genannt: Beratungsresistenzen unterschiedlichster Ursachen.

Es war im Kapitel 2.1 unter „Bringing Subjectivity back in“ (...) die Subjektivität als eine wesentliche Voraussetzung des erfolgreichen Gründungsprozesses dargelegt worden. Der selbstständige Arbeitskraftunternehmer im Postfordismus ist dann *eine* mögliche logische Konsequenz der Überwindung der „Negation der Subjektivität“ und der Trennung der privaten Lebenswelt vom Produktionsprozess; vielleicht dessen radikalste Version – abgesehen vom freien Künstler. Diese „Soloselbständigen ohne weitere Beschäftigte“ scheinen [die] Erwartungen zu bestätigen, die unter dem Eindruck der Deregulierung, Flexibilisierung und Externalisierung [also Entgrenzung von Arbeit; d. Verf.] von Arbeitsverhältnissen betonen, dass die seit längerem beobachtbare (...) Individualisierung<sup>247</sup> auch Folgen für das Privatleben hat. Das zeigt Richard Sennet am Beispiel eines selbstständigen High-Tech-Beraters: „Jeder Anruf musste beantwortet, noch die flüchtigste Bekanntschaft ausgebaut werden. Um Aufträge zu bekommen, ist er von der Tagesordnung von Personen abhängig geworden, die in keiner Weise gezwungen sind, auf ihn einzugehen.“<sup>248</sup>

Damit wäre der zweite dialektische Schatten erwähnt: Die Freiheit des Selbstständigen erzeugt Abhängigkeiten jener anderen Art, die für die ehemaligen Führungskräfte bis zum Eintritt in ihre Selbstständigkeit immer nur als *Binsenwahrheit* bekannt war, nun aber persönlich *erfahren* wird. Der Zwang zur Selbstausbeutung und die Aussicht auf diese abhängige Unabhängigkeit des Selbstständigen kann mit Angst besetzt sein, wie bei einigen der Experten der Gruppe I erkennbar war – eine Angst, die besonders dann über den Berufskontext hinausgeht, wenn der Best Ager allein gründet. „Rund die Hälfte aller Freiberufler hat keine Ange-

---

<sup>247</sup> Leicht, René: Profil und Arbeitsgestaltung soloselbständiger Frauen und Männer: Versuch einer empirischen Verortung von Ein-Personen-Unternehmer/innen, in: Gottschall; Voß (Hg.): Entgrenzung, S. 231.

<sup>248</sup> Sennet, Richard: Der flexible Mensch. Die Kultur des neuen Kapitalismus; Berlin 1998, S. 21. Dasselbe Zitat auch bei Gerstenkamp, Thomas: Riskiere dich selbst! Die gar nicht so erstaunliche Erfolgsgeschichte des Nonsens-Wortes „Ich-AG“, in: Gottschall; Voß (Hg.): Entgrenzung, S. 187.

stellten (...), beschäftigt also nur noch sich selbst. (...) Diese modernen Tagelöhner sind zwar häufig nur für einen einzigen Auftraggeber tätig, doch der soziale Schutz einer geregelten Anstellung wird ihnen vorenthalten.<sup>249</sup> Die „proletatoiden Selbstständigen“<sup>250</sup> (Gerstenkamp/Geiger) bzw. die „Anzeichen einer Reproletarisierung“ (Pongratz) und die „Prekarisierung scheinselfständiger Erwerbstätigkeit“ (Pongratz) wurden besonders im Kapitel 2.2.4 (Strukturwandel Medienbranche: Das Beispiel Journalismus) beschrieben. Gerstenkamp vertritt die Auffassung, die Beschäftigten in Kunst, Medien und Informationstechnik gelten als Vorreiter, die Veränderung in anderen Branchen vorwegnehmen. „Als kreative ‚Alleindienstleister‘ (...) hoffen sie auf Autonomie und Gestaltungsfreiheit, sie wollen interessante Aufgaben übernehmen und sich ihre Zeit frei einteilen.“<sup>251</sup> Dass dieser Sicht ein (dritter) dialektischer Schatten folgt, hat – wie bereits im Kapitel 3.2 zitiert – Bögenhold angemerkt: „Initiative ergreifen, dynamisch sein, sich selbst verwirklichen und sein eigener Chef werden‘ fungieren als Interpretationen der neu ergriffen Unternehmerrolle. Tatsächlich ist die Situation häufig wesentlich ernüchternder, als sie in der Sozialromantik des ‚wer will, der kann‘ dargestellt wird.“<sup>252</sup> Die Experteninterviews dieser Arbeit bestätigen den sozialromantischen Mythos. Die Best Ager der Medien sind den oben genannten Merkmalen des *Nichts ist unmöglich* so lange gefolgt, bis die Sozialromantik von der Realität eingeholt wurde: dem Gründungsprozess der Ein-Personen-Firma. „Wer über eine privilegierte Ausstattung mit ökonomischem und sozialem Kapital verfügt, mag mit der Unternehmerrolle gut zurechtkommen.“<sup>253</sup> Aber die „Geschäftsidee der Gründer muss relativ schnell deutliche Gewinne abwerfen, sonst laufen diese Gefahr, womöglich hoch verschuldet erneut arbeitslos zu werden“<sup>254</sup> (vgl. Experten Begemann, Peters, Stein). Um dieser Gefahr entgegen zu wirken, entscheiden sich viele Selbstständige für die Auflösung der zeitlichen und räumlichen Grenzen von Privat- und Berufsleben.

---

<sup>249</sup> Gerstenkamp, Thomas: Riskiere dich selbst! Die gar nicht so erstaunliche Erfolgsgeschichte des Nonsens-Wortes „Ich-AG“, S. 189, in: Gottschall, Karin; G. Günter Voß (Hg.): Entgrenzung. Anmerkung: Das Verhältnis von angestellten zu freien Mitarbeitern mit geringem sozialen Schutz liegt im Privatfernsehen bei etwa 1:4 (RTL) bzw. 1:5 (Sat 1). In der Summe sind ca. 7.500 Personen nur dieser beiden TV-Medien also „moderne Tagelöhner“, Gerstenkamp S. 193. Angaben im Originaltext ohne Jahreszahlangebe.

<sup>250</sup> Gerstenkamp: Erfolgsgeschichte, S. 189 f.

<sup>251</sup> ebd., S. 191 f.

<sup>252</sup> Bögenhold: Theoriepfade, S. 25 (Vgl. S. 47 f dieser Arbeit).

<sup>253</sup> Vgl. Deutschmann, Christoph: Die Gesellschaftskritik der Industriesoziologie – ein Anachronismus?, in: Leviathan, Heft 1, S. 58-69; zit. nach Gerstenkamp, Erfolgsgeschichte, S. 194.

<sup>254</sup> Gerstenkamp: Erfolgsgeschichte, S. 195.

In der Selbst-Wirksamkeitsanalyse der Gründer wurde das Kriterium „Intelligenz/ Kultur/ Offenheit“ als eines der Basismerkmale der Persönlichkeit herausgestellt. Ähnlich hat Alexandra Manske *Qualifikation* von der *Berufsfachlichkeit* abgekoppelt und den Qualifikationsbegriff dem segmentierenden Begriff *Kulturkompetenz* zugeordnet. Die neue Kultur der Selbstständigkeit entsteht *auch* aus einem hohen Bildungsgrad und aus einem Netzwerk affiner Anschlussfähigkeit: „Die Auftragsakquise funktioniert offenbar erheblich über soziale Netzwerke, die auch in die Privatsphäre hineinreichen. Anscheinend ist die Indienstnahme privater Lebenszusammenhänge selbstverständlich und wird genutzt. Zertifikate sind hingegen oft nicht verwertbar. (...) Die vom Arbeitsamt organisierten Weiterbildungen und verliehenen Zertifikate würden häufig ‚nichts taugen‘.“<sup>255</sup> Auf die Ambivalenz des Networking wurde in der Auswertung der Experteninterviews hingewiesen: Sie funktionieren, und sie funktionieren nicht. Ebenso wurde auf den nicht ausreichenden Zuschnitt von Weiterbildungsmaßnahmen speziell für ältere Führungskräfte als Gründer hingewiesen. *Kulturkompetenz* impliziert jedoch auch die entgrenzende Überlappung von Arbeits- und Lebenswelt – im Sinne der Einheit der Person, die in beiden Welten operiert. Herausgestellt wurde von Manske aber nicht das abstrakte Akquisitionsinstrument *Networking*, sondern ein *soziales* Netz. Auf die Gründer dieser Arbeit bezogen heißt das, dass sie von der deprivativen Führungsrolle in die personale „Sphäre“ (Manske) transformiert werden müssten: „Individualisierende und ungleichheitsgenerierende Eigenschaften wie kulturelles und soziales Kapital gehören dementsprechend zur qualifikatorischen Grundausstattung.“<sup>256</sup> Eine hohe Individualität und Andersartigkeit ist aber jene Eigenschaft, die besonders den Älteren als negatives Merkmal zugeschrieben wird, wodurch angeblich deren Teamfähigkeit reduziert ist (vgl. Experte Ade). Falls das zuträfe, wären zum Beispiel die jungen WebWorker ungleichheitsgenerierte und individualistische *Teamplayer* und die älteren Medienexperten ungleichheitsgenerierte und individualistische *Solisten*. Offensichtlich ist das unzutreffend, und die Auflösung des Paradoxons ist, dass in allen Altersgruppen *Solisten* und *Teamplayer* vertreten sind. Kulturkompetenz ist alterslos.

Entgrenzung der Arbeit der Selbstständigen muss also als anderer Prozess

---

<sup>255</sup> Manske, Alexandra: WebWorker. Arrangements der Sphären im Spannungsfeld von Vereinnahmung und Ergänzung, in: Gottschall; Voß (Hg.): Entgrenzung, S. 266 f.

<sup>256</sup> ebd. S. 267.

verstanden werden als die Entgrenzung der Arbeit abhängig Beschäftigter. Diese erleben die Auflösung alter Konturen als Eindringen ihres Unternehmens in die Privatsphäre, jene als Eindringen der gesamten für sie relevanten Markt Ereignisse in ihre eigene unternehmerisch-personale Sphäre, in der Privates kaum mehr überlebt. „Ich bin immer Unternehmer, selbst wenn ich schlafe“, sagt ein 60-jähriger selbstständiger Unternehmensberater, „und ich bin für die Wiedereinführung der 40-Stunden-Woche, dann könnte ich schon am Donnerstagmittag ins Wochenende gehen.“

Ist das Resultat von Entgrenzung bei den abhängig Beschäftigten *keine* „umstandslose Unterwerfung unter marktliche Prinzipien“<sup>257</sup>, so stellt sich bei den Selbstständigen diese Unterwerfung als nahezu vollständig dar. Für die angestellten Arbeitskraftunternehmer ist der Rückzug ins Private „eine entscheidende Ressource“<sup>258</sup>, bei den selbstständigen Arbeitskraftunternehmern ist der Raum für regenerative Ressourcen so gering, dass er in einem sehr viel radikaleren Sinn zur selbstausschöpfenden Identität mutiert – also nicht bloß marktliche Produktivität produziert. Die Chancen des abhängig Beschäftigten, dem vollständigen Zugriff seines Unternehmens zu entkommen, sind bekannte Ausstiegsszenarien wie *Die einsame Insel*. Ein anderes Szenario nennt sich *Flucht in die Selbstständigkeit*. Die letzte Möglichkeit des Selbstständigen aber, dem totalitären Zugriff der Vermarktlichung zu entkommen, ist das Scheitern.

Bevor ein solcher Rückzug aus der Arbeitswelt entschieden wird, bewegen sich die Ein-Personen-Selbstständigen nicht mit Notwendigkeit in sozialen Räumen, in denen ihre Kulturkompetenz kontinuierlich gefordert und gefördert wird. Die Herausforderung besteht für sie darin, diese Räume immer wieder selbst zu erschaffen. Das Home-Office oder das eigene Büro gleicht als deren *Think-Tank* eher einer Einzelzelle, die eine Netzwerkarbeit scheinbar über die Medien ermöglicht – also nicht über soziale Netze. Es war und ist aber ein Mythos, dass die neuen Medien wie Webcam, Email und Video-Konferenz kostenrationalisierend den persönlichen, direkten Kontakt zwischen Menschen ersetzen könne – ähnlich falsch übrigens, wie die Vision des computergetriebenen papierfreien Büros zusätzliche Berge von Makulatur hervorbringt. Die Idee, Kommunikationskompetenz durch Medienkompetenz zu ersetzen, erweist sich als altes fordistisches Modell inmitten des Informati-

---

<sup>257</sup> Manske: WebWorker, S. 279.

<sup>258</sup> ebd.

onszeitalters: Die ehemaligen Medienmanager können als Gründer leicht daran scheitern, dass sie die ökonomischen Prozesse des Internet mit einer Netzwerkarbeit verwechseln, der sie den über Jahrzehnte von ihnen verinnerlichten und postulierten Human-Touch der Massenkommunikationsmedien hat vergessen lassen. Denn insbesondere die Medienbranche ist ein Personenkontaktgeschäft. Wer keinen persönlich kennt, wird nicht gekannt (vgl. Experte Brunowsky), wer die, die er kennt, nicht immer wieder neu kennen lernt, wird schnell vergessen. „Wenn das jetzt nicht so wäre, dass wir alle viele Leute kennen, dann würde das gar nicht gehen.“<sup>259</sup> Das gilt besonders für die Ein-Personen-Selbstständigen.

Die Entgrenzung von Arbeit und Leben erweist sich nach wie vor als wenig attraktiv – besonders nicht für ehemalige Führungskräfte auf dem Weg in die Selbstständigkeit. Erkennbar ist dies unter anderem daran, dass bei Anstieg der Beschäftigungsquote die Anzahl der Gründungen zurückgeht: „In den ersten drei Monaten 2007 haben sich nur noch 26.600 Arbeitslose mit finanzieller Förderung der Arbeitsagenturen selbstständig gemacht - nur halb so viele wie noch im ersten Vierteljahr 2006.“<sup>260</sup> Es sei daran erinnert, dass die positive Entwicklung am Arbeitsmarkt an den Best Ager als Gründer in der Medienbranche vorbeigeht. Sie müssen das, was für sie zukünftig „normal“ ist, selbst bestimmen und kultivieren,<sup>261</sup> müssen sich also mit der Entgrenzung von Leben und Arbeit versöhnen.

Fazit: Die Entgrenzung von Arbeit verweist auf eine Reproletarisierung insbesondere des Selbstständigen und bedeutet in der postfordistischen Arbeitsgesellschaft, dass der Arbeitskraftunternehmer als Selbstständiger langfristig *zu einem neuen Standard* neben dem abhängig Beschäftigten wird. Aus dieser Perspektive sind die Best Ager der Medien in ihrer Rolle als Existenzgründer weder jung noch alt, sondern einfach nur die Präliminarien einer neuen Selbstständigenkultur, in der die Frage nach dem Lebensalter bedeutungslos wird.

---

<sup>259</sup> Manske: WebWorker, S. 266.

<sup>260</sup> <http://www.n-tv.de/807654.html>; 5. Jun. 2007.

<sup>261</sup> Egbringhoff: Wenn die Grenzen fließen, in: Gottschall; Voß (Hg.): Entgrenzung, S. 177.

## 8 Zusammenfassung

Diese Arbeit hat die Existenzgründungsperspektiven jener älteren Führungskräfte der Medienbranche untersucht, die auf Grund des Lebensalters ihre Führungsfunktion in Medienunternehmen verloren haben und den Weg in die Selbstständigkeit innerhalb der Medienbranche wählen. Für die untersuchte Personengruppe wurde die Etikettierung *Best Ager* gewählt. Erkenntnisleitendes Interesse war die Hypothese, dass ein Großteil der betroffenen Personen als potenzielle Selbstständige nur unter spezifischen und definierbaren Voraussetzungen als Existenzgründer erfolgreich sind, dagegen die Nichteinlösung dieser Voraussetzungen zum Misserfolg als Selbstständiger führt.

In dieser Forschungsarbeit waren folgende Fragen zu beantworten: Was tun ehemalige Medienführungskräfte, wenn sie in ihrer früheren Funktion nicht mehr gefragt sind? Zwischen welchen Optionen können sie wählen? Welche Voraussetzungen entscheiden über Erfolg oder Misserfolg dieser Gründer? Welches sind die Merkmale der *Best Ager* der Medien? Wie hoch ist die Anzahl der *Best Ager* der Medien, die jährlich ihre Festanstellung als Führungskraft verlieren? Welches Verständnis von Businessplänen und Selbstvermarktung ist bei den *Best Agern* vorhanden? Welche Handlungsoptionen ergeben sich aus den Bewegungen des Marktes? Welche Voraussetzungen benötigen *Best Ager* als Existenzgründer in den Medien? Kann der Weg in die Selbstständigkeit für arbeitslos gewordene Führungskräfte der Medienwirtschaft eine realistische, das heißt Erfolg versprechende Perspektive bieten?

Das Kernstück der Arbeit bildeten zehn Experteninterviews der Gruppe I und drei Experteninterviews mit Personalberatern, die ihren Beratungsschwerpunkt in den Medien haben. Die methodische Analyse der funktionalen und extrafunktionalen Qualifikationen, welche die neuen Selbstständigen mitbringen müssen, damit deren Existenzgründung zum Erfolg führen kann, benötigte einen *Methodenmix*. Als Lösungsansatz wurden berufsbiografische Experteninterviews in Form von Intensiv-Befragungen mit Personen der Gruppe *Best Ager* und Personalberatern der Medienbranche durchgeführt.

Als sozialwissenschaftlich-konzeptionelle Klammer unterstützte die Arbeitskraftunternehmer-These von Hans Pongratz und G. Günter Voß (et al.) den Argumentationshintergrund dieser Arbeit. Denn ein zentrales Thema war der Rol-

lenwechsel der Best Ager von der abhängig beschäftigten Führungskraft zum Arbeitskraftunternehmer.

Die Forschungsarbeit hat im *Abschnitt 2* folgende Ergebnisse hervorgebracht: Die Debatte um eine neue Kultur der Selbstständigen findet in Deutschland nach wie vor nicht ausreichend statt – besonders nicht bei älteren Beschäftigten. Es herrscht insgesamt noch immer ein Misstrauen gegenüber einer etwaigen und expliziten Selbstständigenkultur. Dasselbe Misstrauen ist auch bei den älteren Gründern selbst vorzufinden (was im empirischen Teil der Arbeit durch die Experteninterviews deutlich sichtbar wird). Die Best Ager als Gründer in der Funktion als Unternehmer/Unternehmensnachfolger, als Interim Manager, als Berater oder Dienstleister stehen im Wettbewerb mit dem horizontalen Wachstum der Medienunternehmen, aber auch mit deren vertikalen und diagonalen Integrationstendenzen. Und sie befinden sich auch untereinander in einem personalen Verdrängungswettbewerb, wenn Unternehmen sich zum Beispiel zwischen einem Berater oder Interim Manager entscheiden müssen. Die Chance der Gründer liegt dann im Herauslösen von Produkt- und Produktionselementen aus vertikal oder horizontal integrierten Unternehmen, indem sie Produkte oder Produktelemente bzw. beratungsrelevante Themen in ihre Angebotspalette aufnehmen. Die Anzahl der älteren Beschäftigten in Deutschland steigt. Dieser Anstieg ist jedoch nicht auf zusätzliche Arbeitsplätze zurückzuführen, sondern auf das Älterwerden der Beschäftigten, die trotz ihres Alters im abhängigen Beschäftigtenverhältnis bleiben. Dagegen nimmt die Anzahl der in den Medien abhängig beschäftigten Älteren kontinuierlich ab. In diesem Strukturwandel wird die berufliche Zukunft der freiberuflichen Best Ager dichotomisch von deren individueller Qualifikation und dem Gesamtmedienmarkt mit dessen Bereitstellung von Arbeit bestimmt. Als falsch erweist sich die Hoffnung der zukünftig Selbstständigen, sie könnten allein mit ihrem über Jahrzehnte erworbenen Managementwissen eine dauerhaft die Existenz sichernde Tätigkeit als Selbstständige aufnehmen. Sie benötigen eine grundlegende Transformation.

Eine der Hypothesen dieser Arbeit war, dass abweichend von der Aussage, es gäbe nach wie vor ein „Misstrauen gegenüber einer etwaigen und expliziten Selbstständigenkultur“ in Deutschland, eine neue Kultur der Selbstständigkeit *in der Medienbranche* bereits Einzug gehalten hat. Diese Hypothese konnte durch quantitative Ermittlungen bestätigt werden. Besonders die Beratungsbranche boomt in

Bezug auf die dort beschäftigten Einzelpersonen, während in den Medienunternehmen selbst die Anzahl der abhängig Beschäftigten weiter sinkt. Die zukünftigen freien Berater und Dienstleister gehen aber in der Regel nicht freiwillig in die Selbstständigkeit. Der Strukturwandel der Medienbranche zwingt sie dazu. Die Anzahl der Betroffenen ist nicht direkt zu ermitteln, denn die Statistiken der Bundesagentur für Arbeit erfassen nur jene gekündigten Arbeitnehmer, die sozialversichert sind – freiwillig versicherte Arbeitnehmer oberhalb der Beitragsbemessungsgrenze mit eingeschlossen. Es hat sich aber eine Vielzahl von abhängig Beschäftigten der Medienbranche entschieden, mit dem Erreichen der Beitragsbemessungsgrenze aus dem Sozialversicherungssystem auszusteigen. Diese Gruppe taucht in der Statistik der Bundesagentur nicht auf, macht aber einen relevanten Anteil der untersuchten Personengruppe aus. Dieser Sachverhalt erschwerte die zu ermittelnde Größenordnung der Zielpersonengruppe. Die Anzahl der betroffenen Best Ager der Medien, die ihre Führungsposition verloren haben und dann sowohl aus struktureller als auch keynesianischer Arbeitslosigkeit in die Selbstständigkeit gehen müssen, aber in der Medienbranche bleiben, ist damit schwer zu bestimmen. Sie kann auf Grund unklarer statistischer Daten nur geschätzt werden. Die Schätzung beläuft sich auf jährlich 2.991 Personen. Am deutlichsten belegbar ist der Strukturwandel der Medien im Journalismus. Derzeit sind nur noch ca. zwei Drittel der Journalisten angestellt beschäftigt, während es 1997 noch fast drei von vier Personen waren, und dies obwohl die Gesamtzahl der journalistisch Tätigen gestiegen ist. Die Verlage haben ihre finanziellen Risiken weitgehend auf den Markt der freien Journalisten abgewälzt. Das ist in der Marketing- und Werbebranche tendenziell nicht anders.

Der *Abschnitt 3* der Arbeit verweist auf Entstehung einer neuen Form der Erwerbstätigkeit, die des selbstständigen Arbeitskraftunternehmers. Der ehemalige Manager, der sich entschließt, selbstständig zu arbeiten, wählt einen neuen Beruf, der notwendig mit einem neuen Selbstverständnis und einer neuen Rolle verbunden ist: Er wechselt von der abhängig beschäftigten Führungskraft zum Arbeitskraftunternehmer. Dieser Wandel ist nur wenigen neu gründenden Best Ager bewusst. Der Arbeitskulturwandel zur Selbstständigkeit ist in der Medienwirtschaft schon seit Jahrzehnten vorzufinden, wurde jedoch lange nicht erkannt. Das Moment der *Angst* des Selbstständigen vor wirtschaftlichen bzw. Existenz bedrohenden Schwierigkeiten und die Wandlungen des Marktes erschweren *und* begünstigen die Entste-



hung einer Arbeitskraftunternehmerkultur gleichermaßen: Der selbstständige Arbeitskraftunternehmer verliert gegenüber seiner früheren Tätigkeit als Führungskraft seine firmeninterne *Macht* und kann nur noch über das Kommunikationsmedium *Einfluss* wirksam werden. Dies erzwingt nicht nur einen Rollenwechsel, sondern führt zu einer *Identitätsveränderung*, in deren Zentrum eine bestimmte *Selbst-Wirksamkeit* steht. Das Selbst- bzw. Rollenverständnis des Arbeitskraftunternehmers ist heterogen. Die erste Differenz ist die zwischen abhängig Beschäftigten und freien Mitarbeitern als Arbeitskraftunternehmer. Es gilt zu verstehen, dass für den selbstständigen Arbeitskraftunternehmer der Markt ein anderer ist als für den abhängig beschäftigten. Die zweite Differenz ist die zwischen Berater und Dienstleister, deren Rollen und Funktionen sich graduell zwischen loser oder fester Kopplung gegenüber ihren Auftraggebern unterscheiden. Das führt dazu, dass der freie Berater eine höhere Selbst-Wirksamkeit, also eine höhere Individualität und Authentizität benötigt als der Dienstleister. Im Veränderungsprozess der Wirtschaft (hin zu mehr Selbstverantwortung der Mitarbeiter) können die Medien dann als modellhaft angesehen werden, wenn die Arbeitsprozesse überwiegend Projektcharakter haben. Dieses Modell kann ohne selbstwirksame Mitarbeiter – angestellt oder nicht – im Sinne des Arbeitskraftunternehmerbegriffs ökonomisch kaum noch erfolgreich am Markt bestehen, was zur Notwendigkeit einer Individualisierung marktorientierten Angebotsverhaltens von Arbeitskraft führt.

*Abschnitt 4:* Ob der Wandel von der Führungskraft zum Berater einfacher oder schwieriger ist als der Wandel von der Führungskraft zum Dienstleister, stellt sich weitgehend personen- oder systemabhängig dar. Der Markt fordert vom Arbeitskraftunternehmer der Medien Veränderung, weil anders eine Rückkehr der Best Ager in den Arbeitsprozess nicht möglich ist. Ob die Persönlichkeit des ehemaligen Medien-Managers veränderbar ist, zeichnet sich als paradoxes Ja und Nein ab: je nach Vorhandensein der intrinsischen Motive, der Fähigkeit zum Selbstmanagement und dem Bewusstsein der Notwendigkeit zur Selbst-Wirksamkeit. Zwei Möglichkeiten der Existenzgründung für die Best Ager als Unternehmer/Unternehmensnachfolger und als Interim Manager bilden das Zusammenwirken von intrinsischen Motiven, Selbstmanagement und Selbst-Wirksamkeit auf besondere Weise ab, stellen aber eher einen Ausnahmeweg dar: In Deutschland sind jährlich nur ca. 32 Personen der Personengruppe Best Ager, die, aus den Medien

kommend, ihre vorherige Führungsposition zum Unternehmerstatus wandeln, als Neugründer oder Unternehmensnachfolger zu bezeichnen. Diese Gründungsoption ist damit gering. Der Trend zeigt allerdings, dass sich dies im laufenden Jahrzehnt ändern wird. Ob dieser Trend auch jene älteren Interessenten mit einschließen wird, die auf Grund ihres Lebensalters von den Unternehmern als Nachfolger gemieden wurden, ist offen. Bei den Interim Managern sieht es ähnlich aus: Die erfolgreiche Existenzgründung als Interim Manager gilt für die Best Ager der Medien als Follow-up ihrer Führungsrolle auf Grund der quantitativ geringen Möglichkeiten mit unter 10 Personen jährlich derzeit noch als Ausnahme.

Das Schlagwort *erfolgreiche* Existenzgründung erfordert eine Definition des Begriffs *Erfolg*. Erfolg korrespondiert mit Motiven, Motivation und Selbst-Wirksamkeit. Hinzu kommen Sozialkomponenten wie Netzwerke, der Raum für Gründungen und die wirtschaftliche Gesamtsituation der Medienbranche. Ergebnis: Es kann dann von einem Gründungserfolg berichtet werden, wenn es dem Gründer *selbstständig* gelingt, drei Jahre nach Beginn der Selbstständigkeit finanziell unabhängig zu sein und dauerhaft eine Sicherheit zu erzielen, die durch Finanzbedarfsdeckung von notwendigen Ausgaben für Betriebs- und Privatkosten sowie Steuern und Sozialabgaben erwirtschaftet wird.

An mehreren Stellen der Arbeit wurde das Thema Motivation und Gründungsmotivstrukturen aufgeworfen. Die Motivstrukturklärung bereitete eine von mehreren Bewertungskriterien für den Auswertungsabschnitt der Expertenaussagen vor. In der bisherigen Arbeitskraftunternehmer-Konzeption waren vier Motivstrukturen die Grundlage für Gründungsabsichten und ggf. für den Mentalitätswechsel eines Gründers: 1. Selbstständigkeit als Erwerbs- und Lebensform, 2. Selbstständigkeit als Eigenprojekt, 3. Selbstständigkeit als Anpassungsstrategie, 4. Selbstständigkeit wider Willen. Diese Arbeit fügte diesen vier Strukturen zwei weitere hinzu: 5. Selbstständigkeit als Demotivstruktur der Indifferenz, 6. Verantwortung für andere, speziell Unternehmensnachfolger/ Unternehmer. Die Summe der sechs Motivstrukturen zeigt das Spektrum für Erfolg und Misserfolg der Best Ager als Gründer.

Die Experteninterviews der *Abschnitte 5 und 6* bildeten explorativ die Situation der Personengruppe Best Ager in ihrer Rolle als Gründer ab. Die Fallstudien zeigten, dass Erfolg/Misserfolg der Gründer als Berater, Dienstleister, Interim Manager etc. wesentlich vom Mentalitätswechsel und einem daraus folgenden verän-

derten Rollenverhalten auf Basis der Gründungsmotive abhängt. Sie dokumentieren auch, wie heterogen die Situation der Medienwirtschaft insgesamt ist, auf die die Best Ager als Gründer treffen. Die Vorbereitung der Best Ager auf ihre neue Rolle ist in der Regel unzureichend. Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken einer Existenzgründung werden von den Probanden nicht immer klar gesehen. Die ausschlaggebende Stärke ist ein eindeutiges, vom Motiv der Selbstbestimmung getriebenes und leidenschaftliches Bekenntnis, als Unternehmer oder Arbeitskraftunternehmer (Berater/Dienstleister) tätig zu werden – damit eine neue Identität zu finden, die sich grundsätzlich von der Angestelltenmentalität unterscheidet. Die ehemalige Führungskraft muss sich in der Rolle des Arbeitskraftunternehmers selbst neu erfinden. Als zukünftiger Dienstleister muss der Gründer bezüglich des Mentalitätswechsels einen Wandel vollziehen: vom Weisungsberechtigten zum Weisungsempfänger. Gelingen diese Transformationen nicht, stehen die Erfolgchancen schlecht.

Die Stärken eines Existenzgründers lassen sich zu sechs Hauptmerkmalen zusammenfassen: 1. ein selbst bestimmtes Motiv für die Selbstständigkeit, 2. Methodenkompetenz, 3. ein unverwechselbares Produkt, 4. Selbstsetzung und Selbstbewertung der Ziele, 5. definierte Kopplung zum Auftraggeber (Entscheidung für Sympathie/Empathie je nach Profession), 6. kristalline Intelligenz.

Die Schwächen, die den Erfolg der Gründer verhindern und den Stärken gegenüber stehen, lassen sich zu zwölf Merkmalen zusammenfassen: 1. fehlende Leidenschaft für die Selbstständigkeit, 2. ein schwacher oder nicht vorhandener Produkt-USP, 3. die Angst vor dem Scheitern, 4. das Offenhalten des Rückzugs in frühere Funktionen, 5. Desinformation und mangelnde Kenntnisse der Marktgegebenheiten, 6. geringe oder keine Methodenkompetenz, 7. geringe oder keine Akquisitionsbereitschaft oder -fähigkeit, 8. geringe oder keine Begriffssouveränität und fehlende Beratersachkompetenz, 9. unklare Selbstpositionierung, 10. kein ausreichendes Bewusstsein für einen notwendigen Mentalitätswechsel, 11. keine Bereitschaft, auf Macht zu verzichten, 12. falsche bzw. unklare oder ambivalente Ziele.

Den Stärken und Schwächen stehen sechs Chancenmerkmale gegenüber: 1. Die Gründer können Arbeitsfelder, die der Markt bisher nicht bereitstellt, selbst erschaffen. 2. Beratungskompetenz kann mit branchenspezifischer Sachkompetenz verbunden werden. 3. Das Denken und Handeln sollte lösungs- und nicht problemorientiert sein. 4. Weiterbildung sollte zu einem Standard werden. 5. Hochgradiges

Spezialwissen kann einen Wettbewerbsvorteil sichern. 6. Die zeit- und intensitäts-extensive Leistungsbereitschaft des Gründers sollte deutlich ansteigen.

Den Stärken, Schwächen und Chancen stehen drei Risikomerkmale gegenüber: 1. eine unzureichende Kapitaldecke, 2. die Überschätzung von Netzwerksystemen, 3. die Fehleinschätzung des Aufwandes, der für ein neues funktionierendes und akquisitionsrelevantes Netzwerk betrieben werden muss.

Diese 27 *Merkmale* der Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken beeinflussen den Erfolg oder Misserfolg eines Gründers. Diese Merkmale stammen im Prinzip von den Experten der Gruppe I. Sie werden ergänzt von Interview-Aussagen der Expertengruppe II, den Personalberatern, im *Abschnitt 6*:

1. Die Gründer im Mediensektor sind in vielen Fällen beratungsresistent und in der Regel nicht bereit, für ihre berufliche Zukunft privates Geld zu investieren. Anspruchsdenken, Mitnahmementalität und die Neigung, sich den eigenen Fortschritt von anderen finanzieren zu lassen, stehen den notwendigen Coachingmaßnahmen entgegen. In eigener Sache erweisen sich die Gründer als investitionsgehemmt.
2. Der Berufsweg wird in den Personalunterlagen und in der Berufsbiografie nicht selten *geschönt*. Die Arbeits- oder Beschäftigungslosen frisieren auch noch als Gründer ihre Vergangenheit, um nicht als *Versager* zu gelten. Ohne Aufrichtigkeit und ehrliches Bekenntnis zur objektiv schwierigen Situation als Best Ager ist aber eine wirkungsvolle Unterstützung durch beratende Institutionen oder Personen nicht möglich. Korrelation zur Expertengruppe I: Kaum einer der Experten hat seine *Kündigung* als solche benannt, seine Angst vor dem wirtschaftlichen Niedergang als *Angst* deklariert, seinen *Machtverlust* als neues, ihm fremdes und ihn bestimmendes Gefühl deklariert.
3. Oft fehlt das klare Bekenntnis zur Selbstständigkeit. Die Blickrichtung ist eher regressiv, die Selbstständigkeit als Chance wird nur reduziert und verzerrt wahrgenommen. Korrelation zur Expertengruppe I: Der latente oder offene Wunsch nach erneuter Festanstellung steht dem Erfolg als Selbstständiger entgegen.
4. Die Effektivität vieler Weiterbildungsmaßnahmen ist unter Personalberatern umstritten. Bezogen auf die Best Ager der Medien sind gute Angebote rar. Sie werden von den Gründern ohnehin kaum wahrgenommen.
5. Die Fähigkeit zur Kundenakquisition nimmt bei allen Personalberatern einen vorderen Platz in der Bewertung ein, gefolgt von finanzieller Unabhängigkeit, Methodenstärke, expliziten Marktkenntnissen und einem funktionierenden Netzwerk. Gründer müssen demnach für ihren Erfolg die wesentlichen Merkmale eines Unternehmers mitbringen. Korrelati-

on zur Expertengruppe I: Die mentalen Merkmale und fachlichen Anforderungen, die an einen Arbeitskraftunternehmer der Selbstständigengruppe gestellt werden, sind den meisten Gründern nur zum Teil bewusst. 6. Die Risiken bzw. Schwächen gewichten die Personalberater unterschiedlich. Das Fehlen eines Produkt-USP korrespondiert mit dem Fehlen der definitiven Entscheidung zur Selbstbestimmung – im Umkehrschluss bis hin zur deklarierten Chancenlosigkeit der Best Ager. Die Risiken und Schwächen werden von den Personalberatern entweder der personalen Ebene oder dem Medienmarkt insgesamt zugeschrieben. Korrelation zur Expertengruppe I: Unter den Befragten sind nur jene Personen erfolgreich, die jenseits der vorliegenden Markttendenzen auf der Motivseite und angebotsspezifisch diese Tendenzen unterlaufen können. 7. Die Personalberater halten eine mentale Transformation beim Wechsel in die Selbstständigkeit für unverzichtbar, verweisen aber auch auf die notwendige Fachkompetenz. Korrelation zur Expertengruppe I: Die notwendige Transformation ist kaum einem der befragten der Experten bewusst. 8. Klar (wenn auch nicht widerspruchsfrei) werden die Aussagen der Personalberater, wenn es um konkrete Maßnahmen geht, die ein erneutes Scheitern der Gründer verhindern sollen. Der *Wille zum Erfolg* als Selbstständiger wird von allen betont. Entscheidend sind auch *die Motive* und *relevante* Kontakte. Die Notwendigkeit des *Verlernens* alter Verhaltensweisen hat nur ein Experte der Gruppe II realisiert. Korrelation zur Expertengruppe I: Erfolgreich sind jene Experten, die ein klares Motiv (oder mehrere) zur Selbstständigkeit haben und ihr Netzwerk nutzen konnten.

Für den *Abschnitt 7* sind folgende Ergebnisse zusammen zu fassen: Die Medienwirtschaft mit ihren sich schnell drehenden Deregulierungsprozessen verlangt von den Mitarbeitern, seien sie angestellt oder freiberuflich engagiert, eine Flexibilität, die ohne eine „neue Form der erweiterten Selbstkontrolle“ und eine besonders auf die freien Mitarbeiter zutreffende Selbst-Wirksamkeitsdisposition nicht möglich ist. Die Summe von erweiterter Selbstkontrolle und Selbst-Wirksamkeit führt als Subjektivierung der Produktivitätskraftentwicklung (oder Arbeit) zu unterschiedlichen Formen von Autonomie: Sie ist bei den Selbstständigen deutlich höher und risikobehafteter. Bei Selbstständigen führen nur ein weitgehend autonomes Handeln *und* ein adäquates Maß an Selbstkontrolle zu wirtschaftlichem Erfolg. Diese notwendige Autonomie erzeugt jedoch wirtschaftliche Unsicherheit und stellt bei einigen befragten Gründern die radikale Ökonomisierung von Arbeit deshalb in Frage,

weil sie den wirtschaftlichen Nutzen der eigenen Person nicht als Freiheit wertschätzen können, sondern als einen Leistungsdruck erleben, den sie nicht selten erst *nach* ihrer Gründung als Verlust von Sicherheit und Schutz erlebt haben. In dieser Situation sind die *abhängig beschäftigten* Arbeitskraftunternehmer nicht, ebenso wenig wie im zwingenden Handlungskreislauf von Akquisitions-, Kundenbeziehungs- und Ertragsmanagement.

Der Persönlichkeitsbegriff dieser Arbeit verzichtete auf ein Identitäts-Proprium zugunsten einer dynamischen Konstruktion der Persönlichkeit im Sinne unterschiedlichen Rollenverhaltens – setzte also eine Identität, die als kommunikatives System in definierten Kontexten bei Bedarf transformierbar ist, *wodurch die Person ihre Motivstrukturen und einen Mentalitätswechsel selbst setzen kann*. Ehemalige Führungskräfte der Medien, die Berater, Dienstleister, Interim Manager oder Unternehmer werden, benötigen eine mentale Transformation der Persönlichkeit, die sie von einer personenzentrierten Performance zu funktionsgetriebenem und aufgabenorientiertem Handeln umsteuert, falls die Merkmale des aufgabenorientierten Verhaltens in der alten Führungsverantwortung nicht gegeben waren.

Die Arbeitskraftunternehmer-Konstruktion der Merkmale eines Gründers sind: 1. Selbst-Kontrolle, 2. Selbst-Rationalisierung, 3. Selbst-Ökonomisierung, 4. Selbst-Kompetenz, 5. Selbst-Bestimmung. Hinzu kommen 13 eigenschaftsparadigmatisch- psychologische Merkmale. Kontraproduktiv: 1. Emotionale Instabilität/Neurotizismus. Produktiv sind die Merkmale, 2. Extraversion, 3. Liebenswürdigkeit/Verträglichkeit, 4. Gewissenhaftigkeit, 5. Kultur/Offenheit für Erfahrung/Intellekt zu bewerten. Als ebenfalls kontraproduktiv für eine Gründung gelten die psychologischen Abwehrmechanismen: 1. Verdrängung, 2. Projektion, 3. Verschiebung, 4. Reaktionsbildung, 5. Verleugnung, 6. Rationalisierung, 7. Sublimierung, 8. Regression. Es ergibt sich mit diesen 13 Merkmalen ein Bild, das die Situation eines Gründers, dessen Dynamik sich über die Selbst-Wirksamkeit zwischen Abwehr und Gründungserfolg bewegt, deutlich widerspiegelt.

In der Summe ergeben sich somit 51 potenzielle, personale dynamische Dispositionen, die über Erfolg und Misserfolg eines Best Agers als Gründer mitentscheiden: sechs Motivstrukturen, fünf Aspekte der Selbst-Wirksamkeit, 27 Merkmale von Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken sowie 13 eigenschaftsparadigmatisch-psychologische Merkmale, von denen acht als Abwehrmechanismen – also Handlungshemmungen – identifiziert sind. Auf diese 51 Dispositionen kann

der Best Ager direkt und persönlich Einfluss nehmen. Die anderen Erfolgskriterien sind die von den Best Agern nicht zu beeinflussenden Bewegungen des Marktes, zu denen – kulturkritisch anzumerken – auch gehört, dass ältere Menschen in Deutschland von vorn herein nicht mehr oder noch nicht wieder den Leistungsträgern zugeordnet werden.

Die Gründungsdynamik bewegt sich zwischen sehr verschiedenen Rollen, die einen Best Ager als Selbstständigen von den Rollen eines Mitarbeiters und/oder einer ehemaligen Führungskraft unterscheidet. Ein derartiges komplexes Rollenbewusstsein ist deshalb anspruchsvoll, weil die Rollengrenzen für die Beteiligten in der Praxis schwer zu identifizieren sind. *Selbst-Wirksamkeit* ist zwar nicht an einen Status wie den des Unternehmers gebunden, ist aber besonders in der sich ständig verschärfenden Wettbewerbssituation der Medienwirtschaft auch für Führungskräfte und Mitarbeiter ein wesentliches Erfolgskriterium und fordert dem Arbeitskraftunternehmer eine deutlich höhere *Selbst-Kompetenz* ab.

Der Arbeitskraftunternehmer ist als neue posttayloristische Erscheinungsform des abhängig beschäftigten Mitarbeiters gegen die alte tayloristische Form von Angestellten und Arbeitern gesetzt. Bei der Gegenüberstellung von Selbstständigen, Führungskräften und Mitarbeitern hinsichtlich ihrer Rollen, besonders unter Einbezug der zwei zusätzlich in dieser Arbeit entwickelten Arbeitskraftunternehmer-Kategorien *Selbst-Kompetenz* und *Selbst-Bestimmung*, stößt man auf zahlreiche Führungstheorien. Die größte Übereinstimmung zwischen den Merkmalen des Arbeitskraftunternehmers, der Führungskraft und einem betrieblichen Mitarbeiter ist die Ausschöpfung der eigenen Methoden, Fertigkeiten, der Intelligenz und Kreativität. Diese Möglichkeit steht allen Personen unabhängig vom Status offen, wenn auch in erleichternden oder erschwerenden Kontexten. Wo Kontaktstärke und systematisches Denken, Kreativität und Intelligenz vorhanden sind, haben die Best Ager der Medien als Gründer dann eine Erfolgschance, wenn sie diese Stärken nutzen und vor dem Hintergrund der Überwindung von Akquisitionshemmungen, Beratungsresistenz, Weiterbildung und Abwehrmechanismen nicht mehr so tun, als würden sie wie in ihrer alten Rolle als Führungskraft andere Personen führen – also nicht sich selbst. In diesem Sinne muss ein Mentalitätswechsel nicht erst *in* der neuen Rolle als Arbeitskraftunternehmer beginnen, sondern gleich zu Beginn der selbstständigen Tätigkeit – besser noch vor der Gründung.

Die Best Ager müssen verlernen, was sie über Jahrzehnte trainiert haben,

nämlich dass andere für sie die Rolle des Arbeitgebers oder des Mitarbeiters übernehmen: Sie müssen beide Rollen selbst ausfüllen. Und sie müssen ihren Machtverlust als Chance zu einem radikalen Neubeginn verstehen und sich darauf einstellen, dass sich mit dem Eintritt in ihre Selbstständigkeit nahezu ihr gesamtes Leben ändert – nicht nur beruflich, sondern auch persönlich.

Die Frage, unter welchen Bedingungen die Best Ager als Berater, Dienstleister, Unternehmer/Unternehmensnachfolger und Interim Manager ihrem Existenzgründungsprozess erfolgreich gestalten können, führt zu praktischen Handlungsempfehlungen. Insgesamt sind zur Umsetzung eines wirkungsvollen Transformationsprozesses die Durchdringung der Gründungsmotive und eine Überprüfung der Gegebenheiten des fünffachen Selbst des selbstständigen Arbeitskraftunternehmers in seiner neuen Rolle zu empfehlen.

Es ist erwägenswert, von einer therapeutisch- oder coachinggestützten Neuausrichtung der Best Ager zu sprechen. Kaum anders kann über den seine Existenz neu gründenden Arbeitskraftunternehmer gesprochen werden, denn er ist aufgefordert, sich selbst als Produkt neu zu erfinden, zu begründen und auch zu vermarkten. Dazu benötigt jeder Best Ager in seiner Rolle als Gründer ein explizites Bewusstsein der fünf Kriterien der Arbeitskraftunternehmer-Selbstwirksamkeitskategorien, dezidierte Kenntnisse seiner Motivstrukturen und ein rückhaltloses und leidenschaftliches Bekenntnis zur Selbstständigkeit. Der Best Ager als Gründer benötigt außerdem ein Bewusstsein dafür, in welches neue Sozialgefüge er nach seinem Wechsel aus der abhängigen Beschäftigung eintritt und mit welchen Rationalisierungsprozessen er zu rechnen hat. Dieser Prozess wird als Entgrenzung von Arbeit bezeichnet, der eine Perspektive auf eine neue Beschäftigtenkultur der Zukunft öffnet: Die Entgrenzung von Arbeit verweist auf eine Reproletarisierung insbesondere des Selbstständigen und bedeutet in der postfordistischen Arbeitsgesellschaft, dass der Arbeitskraftunternehmer als Selbstständiger langfristig *zu einem neuen Standard* neben dem abhängig Beschäftigten wird. Aus dieser Perspektive können die Best Ager der Medien in ihrer Rolle als Existenzgründer durchaus als Prototyp einer neuen Selbstständigenkultur gesehen werden.



## **Anhang**

### **Abbildungsverzeichnis**

Abb. 1: Potenzial-Ermittlung beschäftigungsloser Best Ager Medien

Abb. 2: Beschäftigte 55 Jahre und älter (Bundesrepublik Deutschland)

Abb. 3: Wege der ehemaligen Führungskräfte Best Ager Medien

Abb. 4: Veränderung der Medienunternehmensstruktur (Anzahl/Umsatz)

Abb. 5: Zuwachsraten an Unternehmen/Beschäftigten mit sozialversicherungspflichtigen Mitarbeitern

Abb. 6: Website (Ausschnitt) der Werbeagentur FCB-Deutschland

Abb. 7: Sozialversicherte Akademiker ohne Beschäftigung  
(potenzielle Führungskräfte) über 50 Jahre

Abb. 8: Zukünftig selbstständige sozialversicherte Dienstleister und Berater der Medien in Hamburg, Personengruppe Best Ager

Abb. 9: Zukünftig selbstständige sozialversicherte Dienstleister und Berater der Medien in Deutschland, Personengruppe Best Ager

Abb. 10: Gesamtübersicht der schätzungsrelevanten Einzelpositionen

Abb. 11: Übersicht des Fokussierungsvorgangs, Schätzung des Gründerpotenzials Best Ager Medien

Abb. 12: Tendenzen in der Journalismus-Branche

Abb. 13: Auswahlkriterien für Berater

Abb. 14: Bedürfnispyramide des Arbeitskraftunternehmers;  
Pyramide n. Abraham Maslow

Abb. 15: Arbeitskraftunternehmer und Selbst-Wirksamkeit I

Abb. 16: Presseartikel Jens Ade

Abb. 17: Arbeitskraftunternehmer und Selbst-Wirksamkeit II

Abb. 18: Persönlichkeitspsychologische Eigenschaften

Abb. 19: Persönlichkeitspsychologische Abwehrmechanismen

Abb. 20: Summe der Selbst-Wirksamkeitsmerkmale des selbstständigen Arbeitskraftunternehmers

Abb. 21: Dynamik zwischen Gründungserfolg und Abwehrmechanismen

Abb. 22: Eigenschaftsparadigmen Arbeitskraftunternehmer – Führungskraft – Mitarbeiter

**Abbildung 1: Potenzial-Ermittlung beschäftigungsloser Best Ager Medien.**

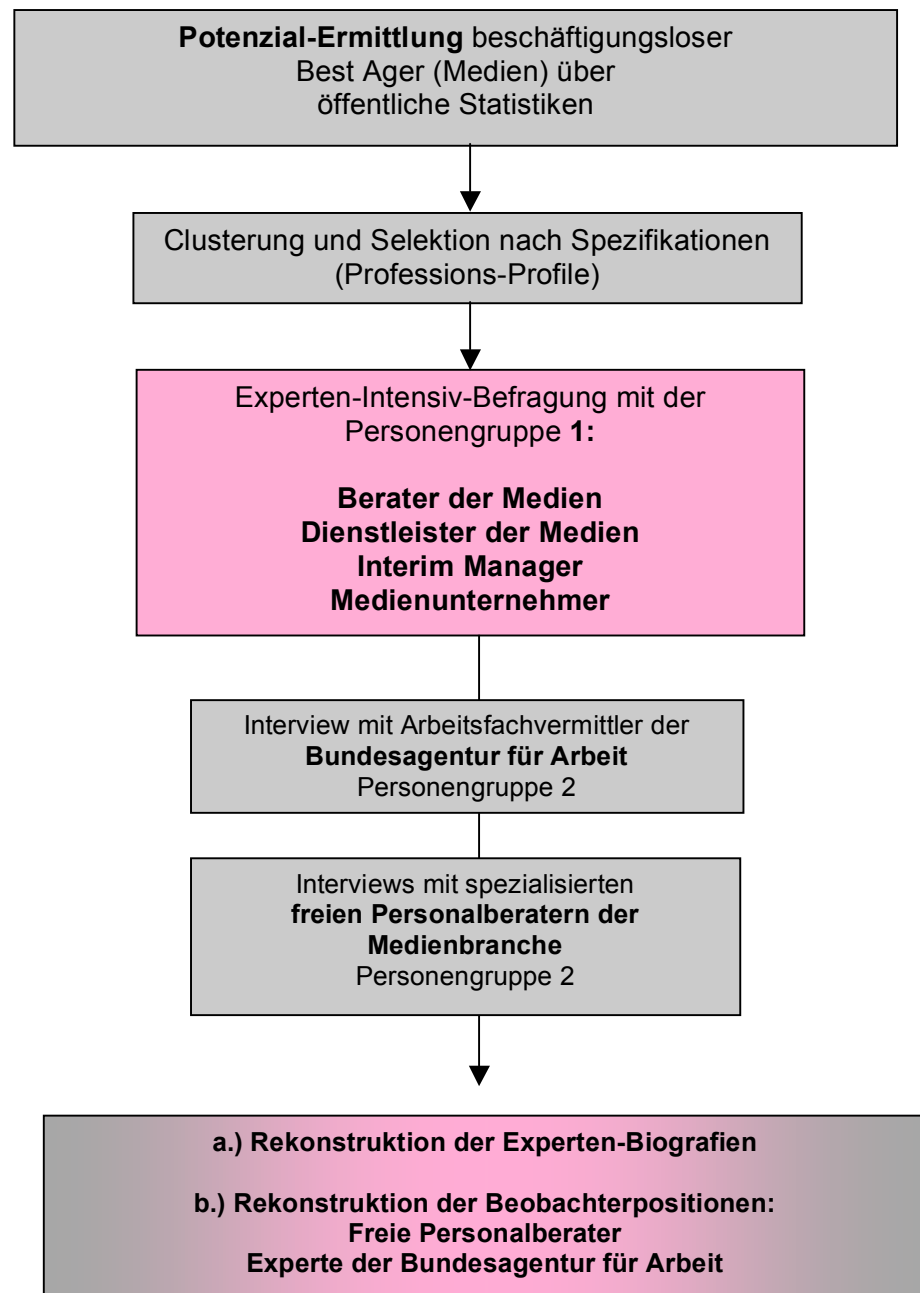
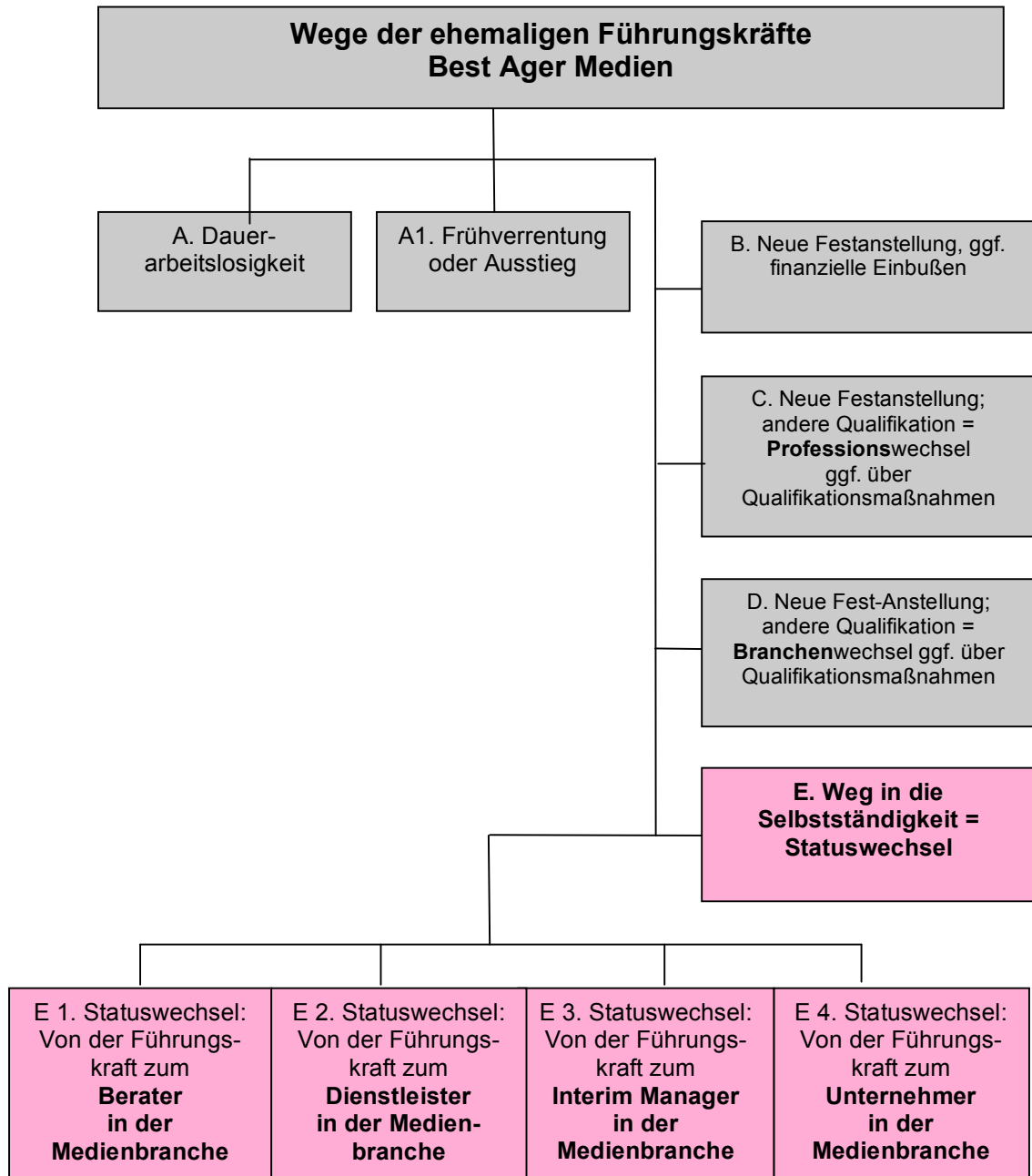


Abbildung 2: Beschäftigte 55 Jahre und älter (Bundesrepublik Deutschland).<sup>262</sup>

<b>1999</b>	<b>Juni</b>	<b>2.872.185</b>	.	.	.	.
	September	2.882.188	.	.	10.003	0,3
	Dezember	2.877.017	.	.	-5.171	-0,2
<b>2000</b>	<b>März</b>	<b>2.846.819</b>	.	.	<b>-30.198</b>	<b>-1,0</b>
	Juni	2.854.542	-17.643	-0,6	7.723	0,3
	September	2.837.954	-44.234	-1,5	-16.588	-0,6
	Dezember	2.785.407	-91.610	-3,2	-52.547	-1,9
<b>2001</b>	<b>März</b>	<b>2.716.551</b>	<b>-130.268</b>	<b>-4,6</b>	<b>-68.856</b>	<b>-2,5</b>
	Juni	2.734.458	-120.084	-4,2	17.907	0,7
	September	2.744.525	-93.429	-3,3	10.067	0,4
	Dezember	2.746.467	-38.940	-1,4	1.942	0,1
<b>2002</b>	<b>März</b>	<b>2.724.414</b>	<b>7.863</b>	<b>0,3</b>	<b>-22.053</b>	<b>-0,8</b>
	Juni	2.753.487	19.029	0,7	29.073	1,1
	September <sup>*)</sup>	2.770.677	26.152	1,0	17.190	0,6
	Dezember <sup>*)</sup>	2.763.205	16.738	0,6	-7.472	-0,3
<b>2003</b>	<b>März<sup>*)</sup></b>	<b>2.736.311</b>	<b>11.897</b>	<b>0,4</b>	<b>-26.894</b>	<b>-1,0</b>
	Juni <sup>*)</sup>	2.749.396	-4.091	-0,1	13.085	0,5
	September <sup>*)</sup>	2.762.218	-8.459	-0,3	12.822	0,5
	Dezember <sup>*)</sup>	2.766.313	3.108	0,1	4.095	0,1
<b>2004</b>	<b>März<sup>*)</sup></b>	<b>2.760.801</b>	<b>24.490</b>	<b>0,9</b>	<b>-5.512</b>	<b>-0,2</b>
	Juni <sup>*)</sup>	2.808.204	58.808	2,1	47.403	1,7
	September <sup>*)</sup>	2.849.352	87.134	3,2	41.148	1,5
	Dezember <sup>*)</sup>	2.847.521	81.208	2,9	-1.831	-0,1

<sup>262</sup> Quelle: Quelle: Bundesagentur für Arbeit;  
<http://www.pub.arbeitsamt.de/hst/services/statistik/detail/b.html>, 12. Okt. 2007.

Abbildung 3: Wege der ehemaligen Führungskräfte Best Ager Medien.



**Abbildung 4: Veränderung der Medienunternehmensstruktur (Anzahl/Umsatz).<sup>263</sup>**

WZ 2003 / WZ-Bezeichnung		Anzahl der Unternehmen 1999	Anzahl der Unternehmen 2003	Vergleich Unternehmen 1999 - 2003 in %	Veränderung Umsatz der Unternehmen 1999-2003 in %
2212	Verlegen von Zeitungen	609	688	12,97%	-0,06%
2213	Verl. von Zeitschriften	1.926	1.784	-7,37%	-0,86%
7413	Marktforschung	2.848	2.880	1,12%	4,01%
7414	Unternehmensber. /PR	42.199	49.595	17,53%	-3,65%
7440	Werbung	36.689	37.220	1,45%	-9,76%

**Abbildung 5: Unternehmen/Beschäftigte mit sozialversicherungspflichtigen Mitarbeitern (Auswahl nach themenrelevanten Branchen).<sup>264</sup>**

WZ 2003 / WZ-Bezeichnung		Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte 1999	Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte 2003	Veränderung sozialversicherungspflichtig Beschäftigte 1999-2003	Veränderung sozialversicherungspflichtig Beschäftigte 1999-2003 bis 50 Mitarbeiter
2212x	Verlegen von Zeitungen	62.796	59.399	-5,41%	0,20%
22121	Tageszeitungen,	53.424	50.233	-5,97%	-0,39%
22122	Wochen- und Sonntagsz.	9.372	9.160	-2,26%	3,54%
2213x	Verlegen von Zeitschriften	34.798	36.077	3,68%	5,03%
22131	Fachzeitschriften	12.838	13.326	3,80%	147,16%
22132	allgemeine Zeitschriften	11.999	11.994	-0,04%	25,56%
22133	sonstige Zeitschriften	9.961	10.757	7,99%	197,03%
7413x	Marktforschung	9.812	11.304	15,21%	200,66%
74131	Meinungsforschung	8.633	9.889	14,55%	14,16%
7414x	Unternehmensber. + PR	140.291	193.208	37,72%	168,20%
74141	Unternehmensberatung	135.533	186.578	37,66%	180,82%
74142	Public Relations Beratung	4.758	6.630	39,34%	5,03%
7440x	Werbung	94.410	108.559	14,99%	147,16%
74401	Werbegestaltung	65.264	73.970	13,34%	25,56%
74402	Werbemittelgestaltung	29.146	34.589	18,67%	197,03%

<sup>263</sup> Quelle: IfM Institut für Mittelstandsforschung, Stand 6. Jan. 2006.

<sup>264</sup> ebd.

Abbildung 6: Website (Ausschnitt) der Werbeagentur FCB-Deutschland.<sup>265</sup>

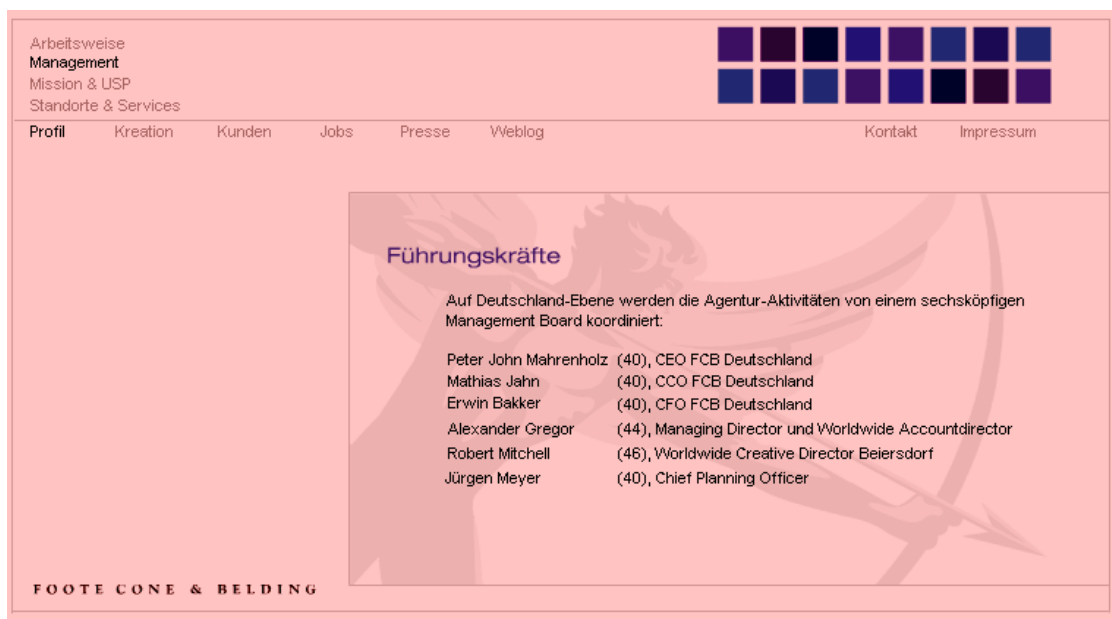


Abbildung 7: Sozialversicherter Akademiker ohne Beschäftigung (potenzielle Führungskräfte) über 50 Jahre.<sup>266</sup>

Beschäftigungslose in ausgewählten Berufskennziffern und Altersgruppen sowie nach Berufsausbildung (FH/Uni)									
	darunter								
	Insgesamt	50 -54 Jahre	55 -64 Jahre	Fachhochschule			Universität		
				Insgesamt	50 - 54 Jahre	55 -64 Jahre	Insgesamt	50 -54 Jahre	55 -64 Jahre
1	2	3	4	5	6	7	8	9	
7030 Werbefachleute allgemein	2.241	232	265	294	24	18	319	32	26
7521 Vertriebsberater Medien	5.397	602	743	812	69	110	1.298	135	148
8214 Redakteure	3.414	423	442	265	41	33	1.397	157	147
8215 Journalisten	2.009	262	332	139	25	24	1.002	126	147
<b>Summen</b>	<b>13.061</b>	<b>1.519</b>	<b>1.782</b>	<b>1.510</b>	<b>159</b>	<b>185</b>	<b>4.016</b>	<b>450</b>	<b>468</b>

<sup>265</sup> Quelle: <http://www.fcb-wilkens.com/> 4.Nov. 2005. Anmerkung: Worldwide Creative Director Robert Mitchell, mit 46 Jahren die älteste Führungskraft im Board of Directors, verlässt Ende 2005 die Agentur.

<sup>266</sup> Quelle: Bundesagentur für Arbeit, 10. Dez. 2005.

**Abbildung 8: Zukünftig selbstständige sozialversicherte Dienstleister und Berater der Medien in Hamburg, Personengruppe Best Ager (ehemalige Führungskräfte nicht identifizierbar).**<sup>267</sup>

Jahr (Hamburg)	Anzahl
Januar bis Dezember 2003	43
Januar bis Dezember 2004	64
Januar bis August 2005	40

**Abbildung 9: Zukünftig selbstständige sozialversicherte Dienstleister und Berater der Medien in Deutschland, Personengruppe Best Ager (ehemalige Führungskräfte nicht identifizierbar).**<sup>268</sup>

Jahr (Deutschland)	Anzahl
Januar bis Dezember 2003	879
Januar bis Dezember 2004	1315
Januar bis August 2005	801

---

<sup>267</sup> Quelle: Bundesagentur für Arbeit, 11. Okt. 2005.

<sup>268</sup> ebd.

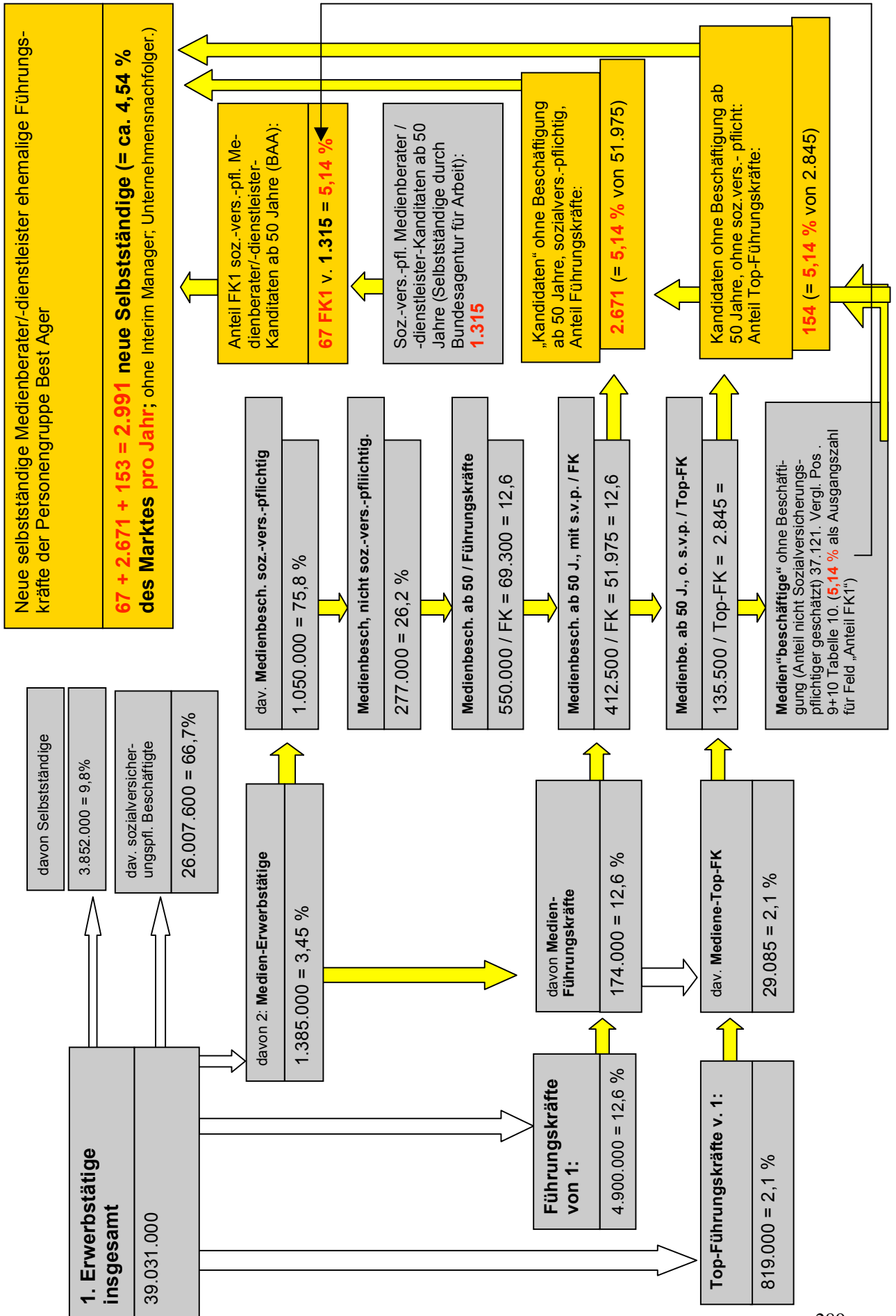
**Abbildung 10: Gesamtübersicht der schätzungsrelevanter Einzelpositionen.**

	<b>Personengruppen</b>	<b>Anzahl</b>	<b>Quelle</b>
1.	Erwerbstätige insgesamt	39.031.000	Mikrozensus 10/2005
2.	Beschäftigte sozialversicherungspflichtig	26.007.600	BA 10/2005
3.	abhängig Erwerbstätige; nicht sozialversicherungspflichtig	9.171.400	Mikrozensus 10/2005
4.	Selbstständige	3.852.000	Bundesagentur 3/2005
5.	Erwerbslose insgesamt	4.650.000	Mikrozensus 10/2005
6.	Medienbeschäftigte insgesamt	1.385.000	eigene Berechnung
7.	Medienbeschäftigte, sozialversicherungspflichtig	1.108.000	BAW 10/2003
8.	Medienbeschäftigte, nicht sozialversicherungspflichtig	277.000	eigene Berechnung
9.	Medien Erwerbslose, sozialversicherungspflichtig	29.621	BA 10/2005
10.	Medien Erwerbslose, nicht sozialversicherungspflichtig	7.500	eigene Berechnung
11.*	Medienbeschäftigte ab 50 Jahre insgesamt	550.000	AWA 10/ 2005
12.	Medienbeschäftigte ab 50 Jahre, sozialversicherungspflichtig	412.500	eigene Berechnung
13.	Medienbesch. ab 50 Jahre, nicht sozialversicherungspflichtig	135.500	eigene Berechnung
14.	Medien ICH-AG-Berater-/dienstleister- Kandidaten	1.315	BA 10/2005
15.	Akademische Arbeitslose Medien, 50 bis 63 Jahre	13.061	BA 11/2005
16.	Medienberater- /dienstleister- Kandidaten pro Jahr	2.884	eigene Schätzung
17.	Führungskräfte (FK 1) Deutschland	4.900.000	Mikrozensus 10/2005
18.	Top-Führungskräfte (FK 2) Deutschland	819.000	Mikrozensus 10/2005
19.	Führungskräfte (FK 1) Medien	174.510	eigene Berechnung
20.	Top-Führungskräfte (FK 2) Medien	29.085	eigene Berechnung
21.	Erwerbslose 45 bis 55 Jahre	1.201.000	Mikrozensus 10/2005
22.	Erwerbslose 55 bis 60 Jahre	549.000	Mikrozensus 10/2005

Vgl. Zu Position 11\*: Die Angaben des Instituts für Demoskopie (Allensbach) sind unsicher und gelten nur als Anhaltspunkt, der in die Schätzung nicht einfließt.



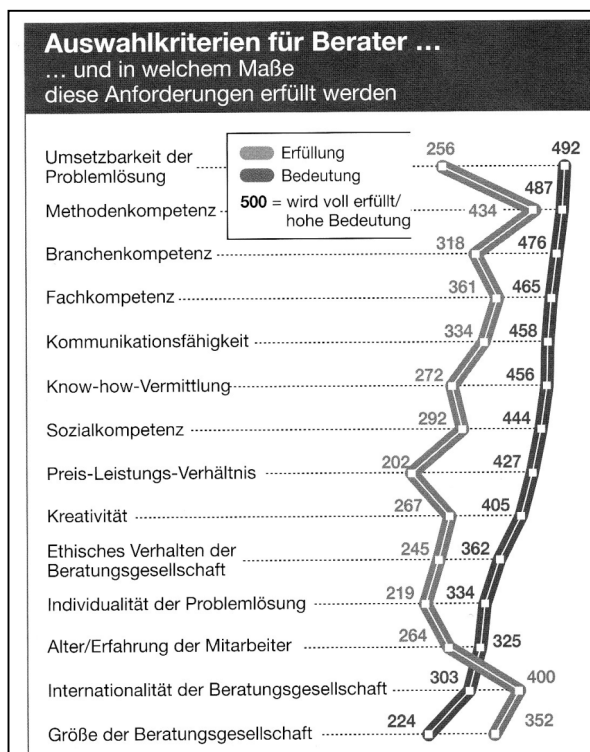
Abbildung 11: Fokussierungsvorgangs/Potenzial-Schätzung Best Ager als Gründer



**Abbildung 12: Tendenzen in der Journalismus-Branche.**<sup>269</sup>

1997	2003	Erläuterung
	59.334	Anstieg der Anzahl journalistisch Tätiger (Angestellte und freie Mitarbeiter)
56.667		
42.500		
	36.834	Rückgang der abhängig beschäftigten Journalisten
	22.500	Anstieg der Anzahl freier Journalisten
14.167		

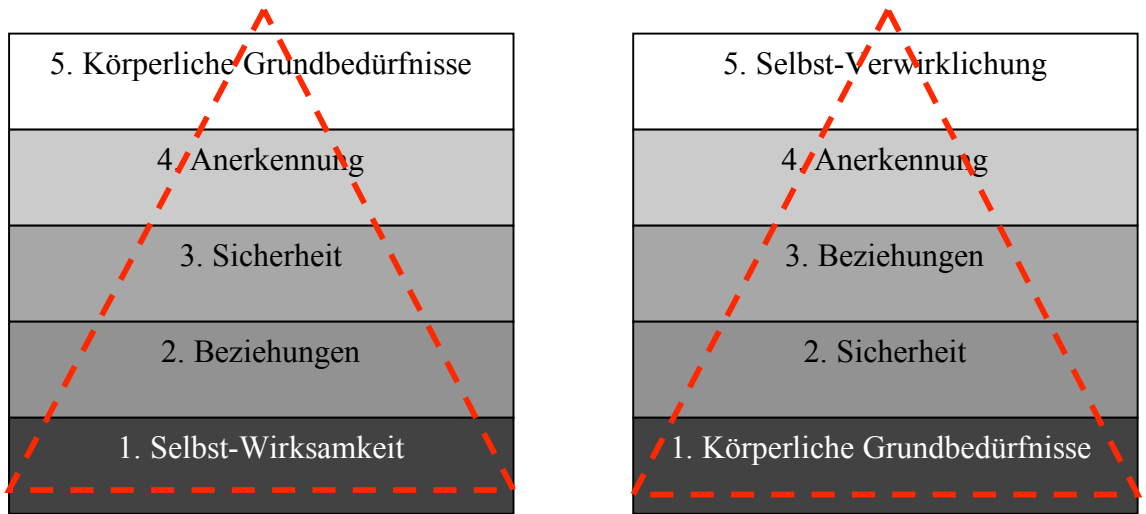
**Abbildung 13: Auswahlkriterien für Berater.**<sup>270</sup>



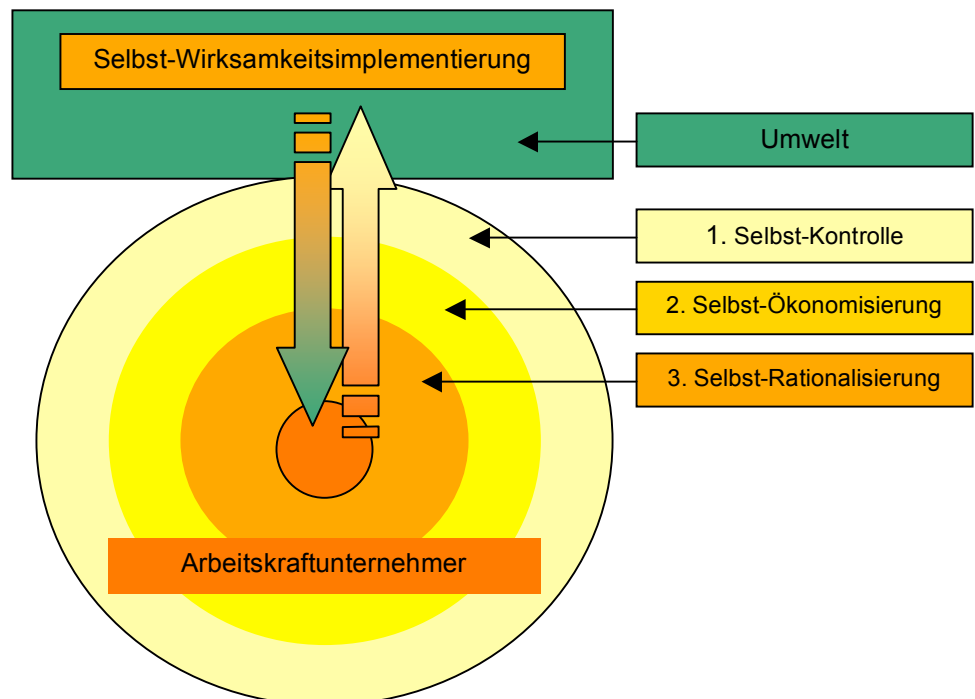
<sup>269</sup> Quelle: www.dbresearch.de/ 10. Nov. 2005, eigene grafische Umsetzung.

<sup>270</sup> Quelle: Manager Magazin: 5/2004, S. 48.

**Abbildung 14: Bedürfnispyramide des Arbeitskraftunternehmers/  
Pyramide n. Abraham Maslow.<sup>271</sup>**



**Abbildung 15: Arbeitskraftunternehmer und Selbst-Wirksamkeit I.**



<sup>271</sup> Vgl.: Fournier, Carl von: Der perfekte Chef. Führung, Mitarbeiterauswahl, Motivation für den Mittelstand, Frankfurt/M/New York 2006, S. 94, eigene grafische Umsetzung. Linke Seite: Version d. Verf. ‚Arbeitskraftunternehmer-Identität‘. Rechte Seite: Bedürfnispyramide nach Maslow.

Abbildung 16: Presseartikel Jens Ade<sup>272</sup>

# Erst gefeiert, dann gefeuert

Eben noch Party mit den Kollegen am Polarkreis, dann muss man sie entlassen. Ein Erfahrungsbericht aus der Werbung von Jens Ade

**23 Jahre habe ich in der bunten Welt der Werbung verbracht.** Ich habe diverse Agenturen, Inhaber und Kollegen kennen gelernt, für die unterschiedlichsten Kunden und Branchen gearbeitet und dabei viel Spannendes, Schönes und Faszinierendes erlebt. Die letzten sieben Jahre habe ich mich für eine internationale Werbeagentur engagiert, zuletzt als Geschäftsführer Beratung und Managing Director des Hamburger Büros. Zeitweise waren wir 70 bis 100 Werber, die für Kunden wie Mars, Philips, Procter oder Lego arbeiteten.

Der „normale“ Alltag war immer mit ein wenig Hektik und Irrsinn verbunden: Man sprang von einem Meeting in das nächste, kreative Ideen wurden geboren, getötet oder erschienen wirklich auf dem Fernsehschirm, Arbeit am Abend, in der Nacht und am Wochenende war üblich, bei Neu-Kunden-Gewinnen gab es krachende Parties, das Fünf-Jahre-Agentur-Jubiläum wurde am Polarkreis gefeiert, und viele neue Beziehungen wurden dabei begründet. Ohne dass man es wollte, gratulierte einem die Lufthansa plötzlich mit diesen bei manchen Kollegen überaus begehrten roten Kofferanhängern. Ich muss zugeben: dieses anarchische Treiben hat seinen Charme – vorausgesetzt, man kann sich eine gewisse Distanz und Menschlichkeit bewahren und sich die szenebekannteren Choleriker, Beta-Blocker-Fresser und Intensiv-Kokser vom Leibe halten.

Für mein circa 25-köpfiges Team war Mars einer unserer Hauptkunden. Wir betreuten den deutschen Kunden quer durchs Marken-

portfolio – Mars und Twix, Uncle Ben's und Whiskas, Frolic und Catsan, Trill und Cesar. In den sieben Jahre intensiver Arbeit hatten wir uns ein sehr gutes Standing erarbeitet. Über Deutschland hinaus.

Wenn man eng am Kunden ist, bekommt man mit, wenn es kriselt. Besonders kritisch, wenn das aus der US-Zentrale des Kunden kommt. Wie häufig hatten wir schon darauf hingewiesen, dass auf internationaler Top-Ebene die anderen Agenturen besser besetzt sind und uns das Wasser abgraben.

Aber unsere Internationals reagierten genauso wenig wie der deutsche Agenturchef. Und so kam dieser Montag im Mai. Ich machte morgens meinen Computer an, checkte die Mails und las die kurze Notiz, die mir aus unserer New Yorker Zentrale kommentarlos weitergeleitet worden war: „Der Vertrag zwischen Mars und der Agentur wurde gekündigt mit einer Frist von 90 Tagen.“

Mein Gedanke: sieben Jahre Engagement für Mars bedeuten sieben mal 365 Tage mal 24 Stunden macht 61.320 Stunden. Es bleiben noch 90 Tage mit 2160 Stunden. Summa summarum kannst du jetzt 63.480 Stunden deines Lebens über die Schulter werfen. Da kommt schon eine stattliche Portion Frust auf, wenn nach all dem Engagement und der Leidenschaft alles für die Katz gewesen ist.

Inhaltlich war dagegen gar nichts zu sagen, aber bekanntlich macht der Ton die Musik, und selbst in atonalen Branchen sollte man einen gewissen Stil der Menschlichkeit und Fairness wahren. Sollte!

<sup>272</sup> Quelle: Hinz&Kunzt Nr. 157/2006, S. 14 f.

**Schon früher hatte ich mit Einstellungen und Kündigungen zu tun** – das gehört zu den Aufgaben eines Geschäftsführers. Ich erinnere gut, wie ein Kollege nach einem Jahr bester Arbeit plötzlich einen eklatanten Leistungsabfall hatte; ein Kunde rief mich an und bat, ihm diesen Mann nicht mehr zu schicken. In dem Fall ist der Kunde leider König. Ich ließ den Kollegen fortan für einen anderen Kunden arbeiten und führte lange Gespräche mit ihm, woran es liege. Private und berufliche Hilfestellungen fruchteten leider nicht, ich musste ihm kündigen. So etwas fiel mir nie leicht, schließlich nimmt mancher so einen Vorgang leicht als menschliche Abwertung. Und es ist ja für die Betroffenen keinesfalls einfach, etwas adäquates Neues zu finden. Wenn ich insgesamt aber die Überzeugung hatte, mich menschlich fair, offen und ehrlich verhalten zu haben, dann konnte ich einigermaßen unbelastet nach Hause gehen und abends beim Zähneputzen frei in den Spiegel sehen.

**Nach dieser globalen Kundenkündigung** hatte ich relativ schnell den Auftrag meines Deutschlandchefs und seines gehorsamen Finanzchefs auf meinem Tisch: „Nach 90 Tagen wird dir der Betrag x im Endergebnis deiner Abteilung fehlen, also arbeite ein Konzept aus, wie du das wieder ausgleichen willst.“ Da auch in Werbeagenturen sechs Richtige im Lotto und vom Himmel fallende neue Etats die Ausnahme sind, ist der Ausgleich von weniger Einnahmen nur mit weniger Kosten möglich, sprich Personaleinsparung.

Also ließ mir der Finanzchef eine Personalliste vom Junior- bis zum Senior-Berater zukommen, und ich hatte dann das zweifelhafte Vergnügen, die Leute anzumarkern, die ich freisetzen würde. Wenn man kein kalter Fisch ist, ist es ein wenig erstrebenswerter Job, über Menschen zu entscheiden, die man kennt, die mit einem seit Jahren vertrauensvoll arbeiten und die auch nicht ohne weiteres eine neue Perspektive haben.

Und viele der Kollegen haben natürlich auch ein Gefühl dafür, dass „etwas passieren muss“. Man spürt auf den Fluren die Angst um den Job, die Unsicherheit, wen es treffen wird. Man bekommt angstbeladene Gespräche und Vermutungen mit. Langjährige Kollegen flüchten sich in den Grundsatz „Last In – First Out“ – die werden ja wohl den Neulingen zuerst kündigen! Oder hoffen darauf, dass eine allein erziehende Mutter nicht auf der schwarzen Liste stehen kann. Da muss es doch eher den Single aus dem Nebenbüro treffen.

Der Finanzvorstand machte auch noch eine Rechnung auf: „Wenn du selbst den Job des einen Seniors machst, sparst du dir dessen dickes Gehalt. Sag mal, ist der nicht sowieso ausgebrannt? Hast du nicht auch das Gefühl, der hat ein Alkoholproblem? Dafür kannst du

dann die beiden Junioren halten.“ Erstaunlich, wenn „Human-Kapital“ nur noch eine Rechengröße wird und jedes Gesicht, jede Persönlichkeit verliert.

**Um es kurz zu machen:** Ich habe mir einen Plan abgerungen, der nach meiner Einsicht erstens sozial einigermaßen verträglich war und der zweitens mein Team aus meiner Sicht weiterhin schlagkräftig sein ließ. Der oben genannte ältere Senior wäre weiter Mitglied dieses Teams geblieben. Dann kamen die „fachkundigen“ Einschätzungen des Deutschlandchefs in Abstimmung mit seinem linientreuen Finanzchef, die beide nur sehr bedingt die Mitglieder meines Teams einschätzen konnten, denn nicht sie, sondern ich hatte ja sieben Jahre mit ihnen zusammengearbeitet. Mein Plan wurde auf den Kopf gestellt, die Karten neu gemischt – und der ältere Senior war draußen.

Das Stilvollste: Der Finanzchef sagte zu mir, „jetzt müssen wir ja dem Senior die Kündigung aussprechen. Am besten, du sagst vorher nichts zu ihm und bringst ihn am Dienstag um neun Uhr in mein Büro, und wir kündigen ihm dann zusammen.“ Ich habe meinem Mitstreiter über sieben Jahre lieber selbst unter vier Augen die traurige Botschaft überbracht. Was dem Finanzchef wahrscheinlich lieb war.

Ach ja, fast hätte ich es vergessen: Zwei Wochen nachdem ich alle Kündigungen in meinem Team ausgesprochen hatte, wurde ich selber betriebsbedingt gekündigt.

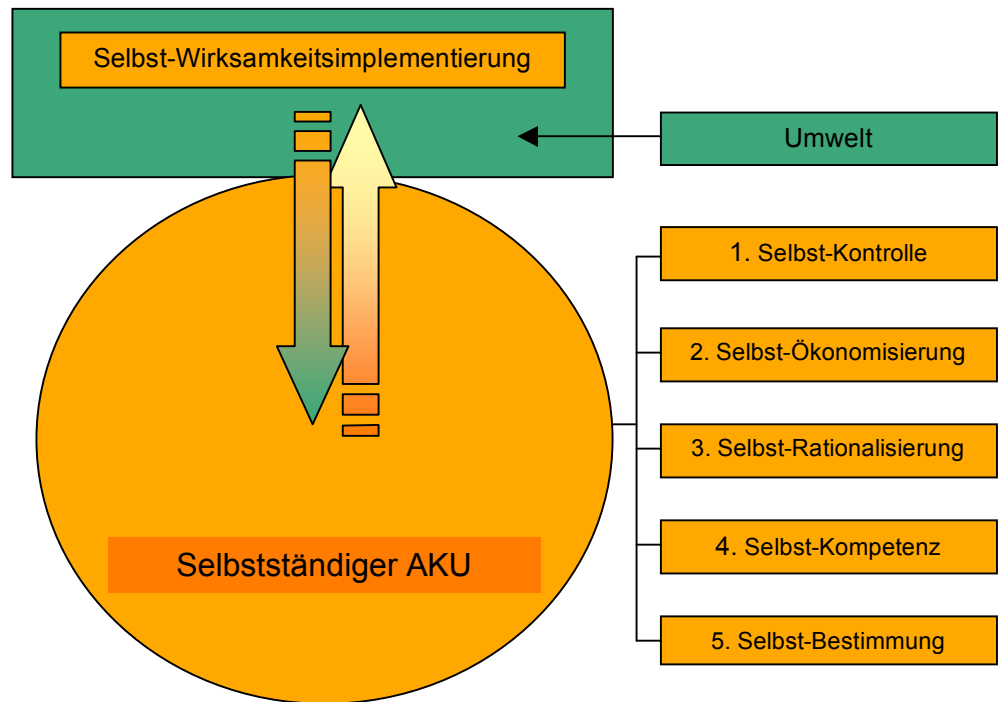
Was am bittersten an der ganzen Geschichte ist: Inzwischen ist die gesamte Agenturkette weltweit ausradiert, von der Konkurrenz geschluckt. Der Agentur- und der Finanzchef haben einen neuen Job. Wieder in der Werbung. Gönnen wir es ihnen.

Auch ich habe eine neue Aufgabe gefunden. Nur der Senior ist mit 44 Jahren bisher auf der Strecke geblieben. Nachdem es in Deutschland nach Arbeitslosen- und Überbrückungsgeld und diversen Bewerbungen nichts mehr geworden ist, versucht er es nun im Ausland. Wir schreiben uns noch regelmäßig, und du weißt, Alter, ich drück dir die Daumen. Alles Gute in der Ferne.

**JENS ADE (54) ARBEITET SEIT 2004  
ALS GESCHÄFTSFÜHRER BEI HINZ&KUNZT**

*PS: Weit verbreitet ist auch die Methode, einen nicht mehr erwünschten Kollegen in ein abgelegenes „Sterbezimmer“ zu setzen oder an den Praktikantentisch im Flur. Versieht man ihn dann noch mit den übelsten Aufträgen, kündigt er vielleicht von selbst – und der Finanzchef hat die Abfindung gespart. Noch perfider ist der Anruf des Deutschland-Chefs beim Chef einer anderen Agentur: „Wirb du uns doch den Kollegen ab und feuere ihn in der Probezeit, dann hast du bei mir einen gut.“*

Abbildung 17: Selbstständiger Arbeitskraftunternehmer u. Selbst-Wirksamkeit II.



**Abbildung 18: Persönlichkeitspsychologie Basis-Eigenschaften**<sup>273</sup>

Faktor		Untergeordnete Eigenschaften
Englisch	Deutsch	
Neuroticism Emotional instability	Neurotizismus Emotionale Instabilität	Nervosität Ängstlichkeit Erregbarkeit
Extraversion Surgency	Extraversion	Geselligkeit Nicht-Schüch- ternheit Aktivität
Agreeableness	Liebenswürdigkeit Verträglichkeit	Wärme Hilfsbereitschaft Toleranz
Conscientious- ness	Gewissenhaftigkeit	Ordentlichkeit Beharrlichkeit Zuverlässigkeit
Culture Openness to experience Intellect	Kultur Offenheit für Erfahrung Intellekt	Gebildetheit Kreativität Gefühl für Kunst

**Abbildung 19: Persönlichkeitspsychologische Abwehrmechanismen.**<sup>274</sup>

☐ Tabelle 2.1. Einige Abwehrmechanismen des Ich nach Sigmund Freud

Mechanismus	Wehrt ab	Durch
Verdrängung	Innere und äußere Reize	Verdrängung ins Unbewusste
Projektion	Innere Reize	Projektion eigener Triebimpulse auf andere
Verschiebung	Innere Reize	Verschiebung des Triebziels auf ein anderes Objekt
Reaktionsbildung	Innere Reize	Verkehrung ins Gegenteil
Verleugnung	Äußere Reize	Nicht wahrhaben wollen
Rationalisierung	Eigenes Verhalten	Umdeutung in akzeptables Verhalten
Sublimierung	Innere Reize	Befriedigung der Triebimpulse durch akzeptable Ersatzhandlungen
Regression	Trauma	Rückzug auf frühkindliche Stufe der Triebregrulation

<sup>273</sup> vgl. Asendorpf, Jens B.: Psychologie der Persönlichkeit, 3. Aufl., Heidelberg 2004, Nachdruck 2005, S. 147.

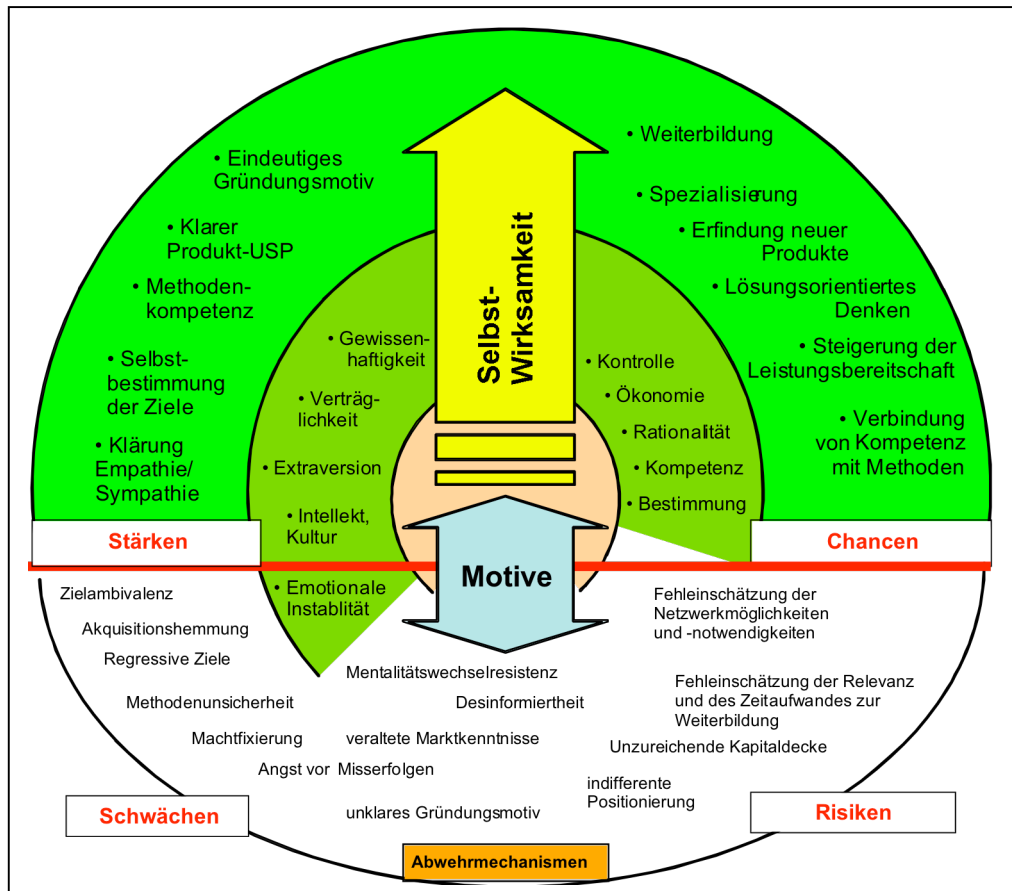
<sup>274</sup> ebd. S. 23.

**Abbildung 20: Summe der Selbst-Wirksamkeitsmerkmale des selbstständigen Arbeitskraftunternehmers.**

<b>Selbst-Wirksamkeitsmerkmale des selbstständigen Arbeitskraftunternehmers</b>	
<b>Selbst-Faktoren</b>	<b>Sub-Faktoren</b>
<b>Selbst-Kontrolle</b>	Planung, Steuerung und Überwachung der eigenen Arbeit
<b>Selbst-Ökonomisierung</b>	Produktion und Vermarktung eigener Fähigkeiten
<b>Selbst-Rationalisierung</b>	Durchorganisation und Verbetrieblichung der eigenen Arbeit
<b>Selbst-Kompetenz</b>	Ausschöpfung der eigenen Methoden, Fertigkeiten, Intelligenz, Kreativität
<b>Selbst-Bestimmung</b>	Weitestgehende Unabhängigkeit von den Entscheidungen anderer Personen



Abbildung 21: Dynamik zwischen Gründungserfolg und Abwehrmechanismen.



**Abbildung 22: Eigenschaftsparadigmen Arbeitskraftunternehmer – Führungskraft – Mitarbeiter**

<b>Selbst-Wirksamkeits-Clustering des Arbeitskraftunternehmers</b>	<b>Selbst-Wirksamkeits-Sub-Merkmale des Arbeitskraftunternehmers</b>	<b>(Selbst-)Wirksamkeits-Sub-Merkmale der Führungskraft</b>	<b>Selbstwirksamkeits-Sub-Merkmale des Mitarbeiters</b>	<b>Grundausrichtung</b>
<b>Selbst-Kontrolle</b>	Planung, Steuerung, Überwachung der eigenen Arbeit	Fähigkeit, eigenständig Lösungen zu finden; Problembeurteilung aus verschiedenen Perspektiven; objektive Bewertung eines Problems; Entwicklung einer konzeptionellen Gesamtsicht des Unternehmens (Olfert/ Pischult)	Planung, Steuerung, Überwachung der Arbeit durch Führungskraft; eingeschränkte Sicht auf den Betrieb	<b>Gewissenhaftigkeit</b>
<b>Selbst-Ökonomisierung</b>	Produktion/Vermarktung eigener Fähigkeiten	Vermarktung der Fähigkeiten durch den Betrieb	Vermarktung der Fähigkeiten durch den Betrieb	<b>Extraversion/Introversion</b>
<b>Selbst-Rationalisierung</b>	Durchorganisation und Verbetrieblichung der eigenen Arbeit	Koordination der eigenen Handlungen; Problembeurteilung aus verschiedenen Perspektiven; logisch-analytisches Denken (Olfert/Pischult); Aufstellen und Einhalten von erkennbaren Regeln (Malik)	Eingeschränkte Organisation der eigenen Arbeit; Problembeurteilung überwiegend durch Führungskraft; Aufstellung von Regeln vorwiegend durch Führungskraft	<b>Gewissenhaftigkeit</b>
<b>Selbst-Kompetenz</b>	Ausschöpfung der eigenen Methoden, Fertigkeiten; kristalline und/oder fluide Intelligenz; Kreativität	Selbstständige Aneignung neuer Kenntnisse und Fertigkeiten; logisch-analytisches Denken (Olfert/ Pischult); Ressourcen-nutzung und Lösungsorientierung; Verknüpfung von individuellen Stärken mit den zu lösenden Aufgaben (Malik)	Aneignung neuer Fähigkeiten nach Bedarf des Unternehmens; Lösungsorientierung nach Fachgebiet und Fachkompetenz	<b>Intellekt/Kultur/ Offenheit</b>
<b>Selbst-Bestimmung</b>	Weitestehende Unabhängigkeit von den Entscheidungen anderer; Leidenschaft zur Eigenverantwortung; Affinität zu Einflussnahme	Eingeschränkt unabhängig von Fremdbestimmung; abhängige Beschäftigung; Affinität zur Machtsprächen	Abhängigkeit durch Fremdbestimmung; Affinität zur operativen Umsetzung	<b>Intellekt/Kultur/ Offenheit</b>
		Vertrauen und Integrität; Evokation einer robusten Führungssituation durch Authentizität und Kongruenz von Deklaration und Handeln (Malik)	Vertrauen gegenüber dem Unternehmen durch Führungskraft vermittelt; Orientierung durch Authentizität der Führungskraft	<b>Verträglichkeit</b>
	<b>Selbst-Wirksamkeit</b>	<b>Selbst- und Fremdbestimmung</b>	<b>Fremdbestimmung</b>	

## Literaturverzeichnis/Websites

- Altmeppen, Klaus-Dieter; Karmasin Matthias (Hg.): Medien und Medienökonomie, Bd. 2: Problemfelder der Medienökonomie, Wiesbaden 2004.
- Asendorpf, Jens B.: Psychologie der Persönlichkeit, 3. Aufl., Heidelberg 2004, Nachdruck 2005.
- Bausch, Manfred: Journalistinnen und Journalisten, Arbeitsmarkt Informationsservice, Zentralstelle für Arbeitsvermittlung der Bundesanstalt für Arbeit; Stand: Okt. 2003.
- Bertel, Jürgen; Becker, Fred G.: Personalmanagement, Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit, Stuttgart 2003.
- Bissinger, Manfred (Hg.): Stimmen gegen den Stillstand. Roman Herzogs „Berliner Rede“ u. 33 Antworten, Hamburg 1997.
- Bloemer, Vera: Interim Management. Top-Kräfte auf Zeit, Regensburg 2003.
- Bögenhold, Dieter: Theoriepfade und -traditionen der Gründungsforschung zu einer einheitlichen Theorie, in: Heinze, G. Rolf; Schulte, Frank (Hg.): Unternehmensgründungen, Wiesbaden 2002, S. 25-44.
- Buck, Hartmut: Demografischer Wandel in der Arbeitswelt. Chancen für eine innovative Arbeitsgestaltung. Bundesministerium für Bildung und Forschung, Stuttgart 2002.
- Deutschmann, Christoph: Die Gesellschaftskritik der Industriosozologie – ein Anachronismus?, in: Leviathan, Heft 1, Jahr, S. 58-69.
- Doppler, Klaus; Lauterburg, Christoph: Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten, 10. Aufl., Frankfurt/M. 2002.
- Egbringhoff Julia: Welche Lebensführung erfordert der Typus des Arbeitskraftunternehmers?, in: Pongratz, Hans J.; Voß, G. Günter (Hg.): Typisch Arbeitskraftunternehmer? Befunde der empirischen Arbeitsforschung, Berlin 2004, S. 255-279..
- dies.: Wenn die Grenzen fließen, in: Gottschall, Karin; Voß, G. Günter (Hg.): Entgrenzung von Arbeit und Leben. Zum Wandel der Beziehung von Erwerbsarbeit und Privatsphäre im Alltag, 2. Aufl., München,/Mering 2005, S. 149-183.
- Eikhof, Doris; Haunschild, Axel: Arbeitskraftunternehmer in der Kulturindustrie. Ein Forschungsbericht über die Arbeitswelt im Theater, in: Pongratz, Hans J.; Voß, G. Günter (Hg.): Typisch Arbeitskraftunternehmer? Befunde der empirischen Arbeitsforschung, Berlin 2004, S. 93-113.
- Faulstich, Werner: Grundwissen Medien, 3. Aufl., München 1998.
- Fournier, Carl von: Der perfekte Chef. Führung, Mitarbeiterauswahl, Motivation für den Mittelstand, Frankfurt/M., New York 2006.

- Frick, Siegfried u.a.: Möglichkeiten zur Verbesserung des Umfeldes für Existenzgründer und Selbständige. Wege zu einer neuen Kultur der Selbstständigkeit, Essen 1998.
- Friedman, Howard S.; Schustack, Miriam W.: Persönlichkeitspsychologie und differenzielle Psychologie, 2. Aufl., München 2004.
- Gerstenkamp, Thomas: Riskiere dich selbst! Die gar nicht so erstaunliche Erfolgsgeschichte des Nonsense-Wortes „Ich-AG“, in: Gottschall, Karin; G. Günter Voß (Hg.): Entgrenzung von Arbeit und Leben. Zum Wandel der Beziehung von Erwerbstätigen und Privatsphäre im Alltag; 2. Aufl., München/Mering 2005, S. 185-201.
- Gläser, Jochen; Laudel, Grit: Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen, Wiesbaden 2004.
- Gottschall, Karin; Betzelt, Sigrid: Zur Regulation neuer Arbeits- und Lebensformen. Eine erwerbssoziologische Analyse am Beispiel von Alleindienstleistern in Kulturberufen, in: Gottschall, Karin; G. Günter Voß (Hg.): Entgrenzung von Arbeit und Leben. Zum Wandel der Beziehung von Erwerbstätigen und Privatsphäre im Alltag; 2. Aufl., München, Mering 2005, S. 203-229.
- Haimann, Richard: Alt! Wie die wichtigste Konsumentengruppe der Zukunft die Wirtschaft verändert; Frankfurt/M. 2005.
- Heinze, G. Rolf; Schulte, Frank (Hg.), Unternehmensgründungen. Zwischen Inszenierung, Anspruch und Realität, Wiesbaden 2002.
- Hohenlohe, Carl-Ludwig: Die erfolgreiche Unternehmensnachfolge, Heidelberg 2006.
- Kickbusch, Ilona: Das deutsche System hat versagt. Altersexpertin sieht USA als Vorbild beim Umgang mit dem demografischen Wandel, in: DIE WELT, 29. Sept. 2005, S. 31.
- Kleinsteuber, Hans J.; Thomas, Barbara: Medienökonomie, Medienkonzerne und Konzentrationskontrolle, in: Altmeppen, Klaus-Dieter; Karmasin Matthias (Hg.), Medien und Medienökonomie, Bd. 2: Problemfelder der Medienökonomie, Wiesbaden 2004, S. 123-158.
- Kluge, Friedrich: Etymologisches Wörterbuch, 23. erw. Aufl., Berlin New York 1995.
- Kratzer, Nick; Sauer Dieter: Entgrenzung von Arbeit. Konzept, Thesen, Befunde; in: Gottschall, Karin; G. Günter Voß (Hg.): Entgrenzung von Arbeit und Leben. Zum Wandel der Beziehung von Erwerbstätigen und Privatsphäre im Alltag, 2. Aufl., München, Mering 2005, S. 87-123.
- Krause, Detlef: Luhmann-Lexikon, 2. Aufl., Stuttgart 1996.
- Kromrey, Helmut: Empirische Sozialforschung, 10. Aufl., Opladen 2002.
- Kunz, Bernhard: Mit Coaching kann man (kein) Geld verdienen, in: managerSeminare,

Heft 94, Jan. 2006, S. 12-16.

Kunz C. Gunnar: Vom Mitarbeiter zur Führungskraft, München 2007.

Leicht, René: Profil und Arbeitsgestaltung soloselbstständiger Frauen und Männer. Versuch einer empirischen Verortung von Ein-Personen-Unternehmer/innen, in: Gottschall, Karin; G. Günter Voß (Hg.): Entgrenzung von Arbeit und Leben. Zum Wandel der Beziehung von Erwerbstätigen und Privatsphäre im Alltag, 2. Aufl., München, Mering 2005, S. 231-259.

Luhmann, Niklas: Die Gesellschaft der Gesellschaft, Frankfurt/M. 1997.

Malik, Fredmund: Führen, Leisten, Leben. Wirksames Management für eine neue Zeit, Frankfurt/M. 2006.

Manske, Alexandra: WebWorker. Arrangements der Sphären im Spannungsfeld von Vereinnahmung und Ergänzung, in: Gottschall, Karin; G. Günter Voß (Hg.): Entgrenzung von Arbeit und Leben. Zum Wandel der Beziehung von Erwerbstätigen und Privatsphäre im Alltag, 2. Aufl., München, Mering 2005, S. 261-282.

Maslow, Abraham H.: Motivation und Persönlichkeit, 9. Aufl., Hamburg 2002.

Matuschek, Ingo; Kleemann, Frank; Brinkhoff, Cornelia: „Bringing Subjectivity back in“. Notwendige Ergänzungen zum Konzept des Arbeitskraftunternehmers, in: Pongratz, Hans J.; Voß, G. Günter (Hg.): Typisch Arbeitskraftunternehmer? Befunde der empirischen Arbeitsforschung, Berlin 2004, S. 115-138.

Meyer-Hentschel, Hanne; Meyer-Hentschel, Gundolf: Seniorenmarketing, Göttingen 2004.

Migge, Björn: Coaching und Beratung, Wirkungsvolle Modelle, kommentierte Fall-darstellungen, zahlreiche Übungen, Basel 2005.

Mühl, Melanie: Mit sechzig reißt man noch Bäume, in: DIE WELT, 19. Mai 2005, S. 24.

Olfert, Klaus; Pischulti, Helmut: Unternehmensführung, Ludwigshafen 2002.

o. V.: Mal sind sie überqualifiziert, mal zu spezialisiert und oft angeblich zu alt: Fach- und Führungskräfte auf Jobsuche, in: Süddeutsche Zeitung, 2. Jul. 2005, S. 16.

o. V.: Rente mit 67 soll früher kommen, in: WELT KOMPAKT, 30. Jan. 2006, S. 1.

o. V.: Die Alpha-Faktoren, in: FOCUS Nr. 28, 10. Juli 2006, S. 92 f.

Plath, H.-E.: Arbeitsanforderungen im Wandel. Kompetenzen für die Zukunft – Eine folgenkritische Auseinandersetzung mit aktuellen Positionen, in: MittAB 33, 2000, S. 583-591.

Pongratz, Hans J.; Voß, G. Günter (Hg.): Typisch Arbeitskraftunternehmer? Befunde

- der empirischen Arbeitsforschung, Berlin 2004.
- dies.: Arbeitskraftunternehmer. Erwerbsorientierung in entgrenzten Arbeitsformen, 2. Aufl., Berlin 2004.
- Satzer, Rolf: Nicht nur Traumjobs – Vom Arbeiten und Verdienen in den Medien, connexx.av (Hg.), ver.di-Bundesvorstand, Berlin, 10/2001.
- Schirmmayer, Frank: Das Methusalem-Komplott, 33. Aufl., München 2004.
- Schönert, Matthias: Zur Lage der Medienwirtschaft in den deutschen Großstädten 2003, BAW-Monatsbericht, Heft 5/2004.
- Schroder, Sigrid Caroline: Unternehmer werden ist nicht schwer, in: Harvard Business Manager, 6/2006, S. 18-19.
- Senge, Peter: Die fünfte Disziplin. Kunst und Praxis der lernenden Organisation, 10. Aufl., Stuttgart 2006.
- Sennet, Richard: Der flexible Mensch. Die Kultur des neuen Kapitalismus, Berlin 1998.
- Siefer, Werner; Weber, Christian: ICH – Wie wir uns selbst neu erfinden, Frankfurt/M. 2006.
- Sjurts, Insa: Der Markt wird's schon richten?, in: Altmeppen, Klaus-Dieter; Karmasin, Matthias (Hg.): Medien und Medienökonomie, Bd. 2: Problemfelder der Medienökonomie, Wiesbaden 2004, S. 159-181.
- Sprenger, Reinhard: Mythos Motivation. Wege aus einer Sackgasse, 16. Aufl., Frankfurt/M., New York 1999.
- Störr-Ritter, Dorothea: Die Chefs bekommen noch weniger, in: DIE WELT, 10. Apr. 2007, S. 8.
- Thekens, Cathrin u.a. (Hg.): Unternehmensnachfolge im Mittelstand, 2. Aufl., München 2006.
- Tiberius, Victor A. (Hg.): Interimsmanagement. Management auf Zeit, Bern 2004.
- Tugendhat, Ernst: Selbstbewusstsein und Selbstbestimmung. Sprachanalytische Interpretationen, 5. Aufl., Frankfurt/M. 1993.
- Voelzkow, Helmut: Die ‚neue Kultur der Selbstständigkeit‘ und ihr institutionelles Umfeld. Erfahrungen aus der Medienwirtschaft in Köln, in: Heinze, G. Rolf, Schulte, Frank (Hg.), Unternehmensgründungen, Wiesbaden 2002, S. 130-148.
- Wagner, Alexandra (Hg.) u.a.: Dienstleistungsarbeit. Auf dem Boden der Tatsachen, Berlin 2003.

Weigant, Karl-Heinz: Medienwirtschaftliche Dienstleistungen, in: Altmeppen, Klaus-Dieter; Karmasin, Matthias (Hg.): Medien und Medienökonomie, Bd. 1, Grundlagen der Medienökonomie, Wiesbaden 2003, S. 269-282.

### **Websites**

<http://www.bmas.bund.de/BMAS/Redaktion/Pdf/50plushintergrundpapier/eckpunkte,property=pdf,bereich=bmas,sprache=de,rwb=true.pdf>, 25. März 2007.

<http://de.wikipedia.org/wiki/Gründungsforschung#Gr.C3.BCndungsforschung>

[http://de.wikipedia.org/wiki/Arbeitslosigkeit#Wirtschaftstheoretische\\_Erkl.C3.A4rungsans.C3.A4tze](http://de.wikipedia.org/wiki/Arbeitslosigkeit#Wirtschaftstheoretische_Erkl.C3.A4rungsans.C3.A4tze)

<http://www.dbresearch.de/servlet/reweb2.ReWEB?rwkey=u6924581>)

[http://www.bdu.de/sn\\_unt\\_mit\\_aufnahme.html](http://www.bdu.de/sn_unt_mit_aufnahme.html) (Site derzeit in Überarbeitung, Stand 15.11.2007)

<http://www.franchise-world.de>

[http://de.wikipedia.org/wiki/Unternehmer#Unternehmerbegriff\\_im\\_BGB](http://de.wikipedia.org/wiki/Unternehmer#Unternehmerbegriff_im_BGB)

<http://www.destatis.de> (Zugang zur Site kostenpflichtig, Stand 15.11.2007)

<http://www.wikipedia.org/wiki/Erfolg/weblink>

[http://www.brunomedia.de/de/Public\\_Relations/index.html](http://www.brunomedia.de/de/Public_Relations/index.html)

<http://www.seniorweb.uni-bonn.de/brett/altern/lernulei/kris.htm>

<http://de.wikipedia.org/wiki/Mitarbeiter>

<http://www.n-tv.de/807654>

## **Abstrakt**

**Ausgangsposition:** Die Dissertation sondiert Perspektiven von früher in der Medienbranche abhängig beschäftigten älteren Führungskräften, die als Selbstständige (Berater, Dienstleister, Interim Manager und Nachfolger von Medienunternehmen bzw. Unternehmensgründer) eine neue berufliche Zukunft suchen. Die Betroffenen müssen klären, ob sich für sie durch eine in Deutschland nur zögerlich aufkommende „Kultur der Selbstständigkeit“ ein Ausweg aus drohender oder bereits eingetretener Arbeitslosigkeit eröffnet. Gelingt dieser Neubeginn nicht, zeichnet sich nach dem Ende der Manager-Karriere die Gefahr eines zweiten Scheiterns ab.

**Sozialwissenschaftlicher und methodischer Hintergrund:** Die konzeptionelle Klammer der Dissertation ist die Auseinandersetzung mit der aktuellen sozialpsychologischen Arbeitskraftunternehmer-Theorie. Die Applikation der Theorie auf die Gruppe der Selbstständigen wird dargestellt am Beispiel der Personengruppe „Best Ager der Medienbranche als Existenzgründer“ auf Grundlage empirischer Erhebungen (Experteninterviews; Fallbeispiele von Berufsbiografien).

**Forschungsergebnisse:** Die Voraussetzungen für den erfolgreichen Weg in die Selbstständigkeit setzen sich aus dem spezifischen Medienwirtschaftsumfeld und der Nachfrage nach neuen Einzelfirmen bzw. neuen Produktangeboten zusammen. Die Marktanalyse der Dissertation zeigt, dass der Strukturwandel in der Medienwirtschaft Freiräume für Existenzgründungen bietet und beantwortet die Frage, ob und wie diese genutzt werden können. In einem zweiten Schritt liefert das Forschungsergebnis klare Hinweise für Erfolg versprechende bzw. hinderliche Gründungsoptionen auf der individuellen Ebene, und dass Gründungserfolge maßgeblich von der Bereitschaft der neuen Selbstständigen für einen Mentalitätswechsel (Selbstwirksamkeitsthese) und durch Zielklärung (Motivstrukturthese) der Gründer basieren.

Die Dissertation betritt deshalb in den entscheidenden Bereichen Forschungsneuland, weil keine einschlägige sozialwissenschaftliche Literatur zum Thema „Best Ager der Medienbranche in der Gründerrolle“ vorliegt.