

Ullrich Beumer



# Spätzünder oder Frühstarter?

Männliche Existenzgründungen  
in der zweiten Lebenshälfte



**INTERDISZIPLINÄRE BERATUNGSFORSCHUNG**

Herausgegeben von  
Stefan Busse, Rolf Haubl, Heidi Möller,  
Christiane Schiersmann

---

Band 14: Ullrich Beumer  
Spätzünder oder Frühstarter?

Ullrich Beumer

# Spätzünder oder Frühstarter?

Männliche Existenzgründungen  
in der zweiten Lebenshälfte zwischen  
Selbstheilung, Angstabwehr und  
biografischer Innovation

Mit einem Vorwort von Prof. Dr. Dr. Rolf Haubl

Vandenhoeck & Ruprecht

Gefördert durch die Deutsche Gesellschaft für  
Supervision e.V. (DGSv).

Mit 6 Abbildungen und einer Tabelle

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der  
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind  
im Internet über <http://dnb.de> abrufbar.

© 2019, Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co. KG,  
Theaterstraße 13, D-37073 Göttingen  
Alle Rechte vorbehalten. Das Werk und seine Teile sind urheberrechtlich  
geschützt. Jede Verwertung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen  
bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung des Verlages.

Umschlagabbildung: Silke Facilides, Hamburg

Satz: SchwabScantechnik, Göttingen

**Vandenhoeck & Ruprecht Verlage | [www.vandenhoeck-ruprecht-verlage.com](http://www.vandenhoeck-ruprecht-verlage.com)**

ISBN 978-3-647-40649-7

*Für Gabriele*



# Inhalt

<b>Vorwort von Professor Dr. Dr. Rolf Haubl</b> .....	11
<b>1 Einleitung: Selbstständig-Werden im reifen Erwachsenenalter</b> .....	15
<b>2 Existenzgründung und Selbstständigkeit Älterer</b> .....	25
2.1 Existenzgründung und Selbstständigkeit – was ist gemeint? ...	25
2.1.1 Begriffliches .....	25
2.1.2 Die Diversität der Selbstständigkeit – Formen selbstständigen Arbeitens .....	28
2.1.3 Existenzgründung als Prozess: Die Phasen der Verselbstständigung .....	32
2.1.4 Existenzgründung als soziale Passage: Bewegungen zwischen Selbstständigkeit und abhängiger Beschäftigung	35
2.2 Zwischen Entrepreneurship und Arbeitskraftunternehmertum – Ideal und Wirklichkeit im Diskurs um Selbstständigkeit und Existenzgründung .....	38
2.2.1 Im Kraftfeld unternehmerischer Dynamik: Das unternehmerische Selbst .....	38
2.2.2 Die Illusion der Freiheit: Scheinselbstständige und Arbeitskraftunternehmer .....	43
2.2.3 Die ökonomische Sicht: Der Entrepreneur als Motor individueller, ökonomischer und gesellschaftlicher Entwicklung .....	45
2.2.4 Die psychologische Perspektive .....	51
2.3 Soziodemografische Daten und empirische Ergebnisse zur Existenzgründung .....	59
2.3.1 Allgemeine Daten zur Existenzgründung .....	59
2.3.2 Tendenz: Zunahme der Solo-Selbstständigkeit .....	63
2.3.3 Tendenz: Prekarisierung der Selbstständigkeit .....	64
2.4 Der ältere Existenzgründer im Fokus .....	65
2.4.1 Was sind »ältere Existenzgründer«? .....	65
2.4.2 Zur Situation älterer Existenzgründer .....	66
2.4.3 Motivlagen älterer Existenzgründer .....	69
2.4.4 Stärken und Schwächen, förderliche und hemmende Persönlichkeitsfaktoren .....	71
2.4.5 Spezielle Herausforderungen und Unterstützungs- notwendigkeiten im Gründungsprozess .....	74

<b>3 Existenzgründung im Kraftfeld der demografischen Entwicklung</b> .....	77
3.1 Im Sog der demografischen Veränderungen .....	77
3.1.1 Die Verringerung der Geburtenrate und die Verlängerung der Lebenserwartung .....	78
3.1.2 Die Herausbildung des vierten Lebensalters und die »jungen Alten« .....	81
3.2 Die Entgrenzung der Erwerbsarbeitsphase .....	83
3.2.1 Paradigmenwechsel: Von der Frühverrentung zur verlängerten Lebensarbeitszeit .....	83
3.2.2 Nachberufliche Rollenübernahmen und Tätigkeiten ...	84
3.2.3 Silver Work – Arbeit in und nach der Übergangsphase zur Pensionierung .....	86
3.3 Alters(leit)bilder – vom Disengagement zum kompetenten Alter .....	88
<b>4 Existenzgründung im Kontext von Sozialisation, Lebenslauf und Karriereentwicklung</b> .....	93
4.1 Lebenslauf, Sozialisation und Statuspassagen .....	93
4.1.1 Konzepte menschlicher Entwicklung .....	93
4.1.2 Lebenslauf und Sozialisationsprozesse .....	95
4.1.3 Das Konzept der Lebensspanne .....	97
4.1.4 De-Institutionalisierung des Lebenslaufs .....	98
4.1.5 Existenzgründung als Trennung und Übergang: Statuspassagen und Krisen .....	100
4.1.6 Weiterführende Überlegungen .....	102
4.2 Psychoanalytische Aspekte der Entwicklung im reifen Erwachsenenleben .....	104
4.2.1 Das Ringen zwischen Stagnation und Generativität als Hauptkonflikt des höheren Erwachsenenalters – Erikson und die Erweiterungen seines Konzepts .....	105
4.2.2 Verlust, Trennung und Tod – Angstabwehr im reifen Erwachsenenalter .....	114
4.2.3 Das fragile Größenselbst .....	118
4.3 Berufliche Sozialisation .....	120
4.3.1 Modelle der Karriereentwicklung .....	120
4.3.2 Die Verschiebung beruflicher Ziele in Richtung Emotionsregulation .....	124

<b>5</b>	<b>Untersuchungsdesign – Grundlagen und Hypothesen der Untersuchung</b>	127
5.1	Untersuchungsansatz und Präzisierung der Forschungsfragen	127
5.1.1	Anlage der Studie und Erhebungsmethode	129
5.1.2	Gütekriterien	130
5.2	Die Erhebungsmethode: biografisch-narrative Interviews	132
5.3	Die Erhebung	133
5.3.1	Das Sample	133
5.3.2	Durchführung der Interviews und Besonderheiten	137
5.4	Auswertung der Interviews und Generierung der Ergebnisse	141
5.4.1	Auswertung als mehrstufiger Prozess	142
5.4.2	Die Analyse der einzelnen Fälle auf der Grundlage der Grounded Theory als erster Schritt	142
5.4.3	Tiefenhermeneutischer Zugang	144
5.4.4	Verdichtung und Typisierung	148
5.5	Reflexion über die Rolle des Forschers	150
<b>6</b>	<b>Ergebnisse der Untersuchung</b>	155
6.1	Biografische Motivkonstellationen und psychosoziale Funktionen der Existenzgründung	156
6.1.1	Die reparative Dimension der Existenzgründung: Zwischen Verwundung und Selbstfürsorge	157
6.1.2	Die protektive Dimension der Existenzgründung: Existenzgründung als Angstabwehr	175
6.1.3	Die innovative Dimension: Zwischen Stagnation und Generativität – das Ringen um die biografische Innovation	197
6.2	Existenzgründung als Prozess – Schritte auf dem Weg in die Selbstständigkeit	220
6.2.1	»Lieber zu Hause ein König als draußen ein Knecht« – Gründerporträt Herr J.	221
6.2.2	Die Phasen der Existenzgründung	227
6.2.3	Abschiedsrituale	230
6.2.4	Die Leere – Phase der persönlichen und professionellen Reorganisation	234
6.2.5	Brückentätigkeiten als Übergangsräume	241
6.2.6	Lernprozesse	244
6.2.7	Zusammenfassende Bemerkungen und theoretische Reflexion	251

6.3	Gelingensbedingungen – interne und externe Ressourcen . . . .	259
6.3.1	»Gepuffert« – ökonomisches Kapital älterer Existenzgründer . . . . .	259
6.3.2	»Die sichere Scholle« – Familie, Ehepartner, Netzwerke und Institutionen im Gründungsprozess . . . . .	262
6.3.3	Väter, Mütter, Vorbilder und Mentoren als innere Ressource . . . . .	268
6.3.4	»Mein Raum, mein Auto« – Räume, Übergangsobjekte und Statussymbole im Existenzgründungsprozess . . . . .	275
6.3.5	Zusammenfassung und theoretische Reflexion . . . . .	282
<b>7</b>	<b>Zusammenfassung, Diskussion und Modellbildung . . . . .</b>	<b>295</b>
7.1	Wichtige Ergebnisse im Kontext der empirischen Forschung zu älteren Existenzgründern . . . . .	295
7.2	Typologische Verdichtung . . . . .	299
7.3	Forschungsperspektiven und Empfehlungen . . . . .	305
7.3.1	Forschungsperspektiven . . . . .	305
7.3.2	Empfehlungen und Anregungen zur Institutionalisierung von Beratung und weiteren Hilfestellungen . . . . .	307
<b>8</b>	<b>Fazit: Der ältere Existenzgründer als besonnener Entrepreneur . . . . .</b>	<b>311</b>
	<b>Literaturverzeichnis . . . . .</b>	<b>317</b>

## Vorwort von Prof. Dr. Dr. Rolf Haubl

Thema der vorliegenden Untersuchung ist die biografische Einbettung der Entscheidung von männlichen Führungskräften, ihre Unternehmen, in denen sie angestellt sind, im Alter von 50plus zu verlassen und eine Existenzgründung durch Solo-Selbstständigkeit anzustreben, die keine Notgründung ist, sondern anderen Motiven folgt. Die Rekonstruktion dieser Motive steht im Zentrum des Interesses. Dabei erhebt Ullrich Beumer den Anspruch, die Komplexität solcher Entscheidungsprozesse abzubilden, da die bisherigen Untersuchungen in diesem Forschungsfeld eher unterkomplex bleiben. Und er löst diesen Anspruch ein.

Aufgrund seiner psycho- und soziodynamischen theoretischen und forschungspraktischen Ausrichtung fokussiert Ullrich Beumer auf das Ineinanderwirken von Außenwelt und Innenwelt, spricht: von personalmarkt- und organisationsbedingten Erwerbsstrukturen einerseits sowie individuellen kognitiven, emotionalen und sozialen Ressourcen andererseits. Der Übergang in eine Solo-Selbstständigkeit wird als kritisches Lebensereignis modelliert, das die Regulierung von Risiken erfordert, ohne die es keine realistischen Entscheidungen und damit auch keinen ökonomischen Erfolg gibt.

Die Relevanz der Fragestellung ist zweifelsfrei gegeben, schließt sie doch an den seit Jahrzehnten laufenden Diskurs um die sozioökonomische Figur des »Entrepreneurs« an. Wie Ullrich Beumer ideengeschichtlich kenntnisreich herausarbeitet, wird mit dieser Figur (und ihren jüngeren Verwandten) eine Risikobereitschaft idealisiert, für die es kein Scheitern zu geben scheint.

Allenthalben wird spürbar, welche Faszination es bei seinen Interviewpartnern weckt, selbständig zu werden. Wenn Ullrich Beumer seine Untersuchung mit dem Vorschlag enden lässt, den Typus eines »besonnenen Entrepreneurs« zur Leitfigur zu erheben, die fähig und bereit ist, erhebliche Risiken einzugehen, ohne sich verführen zu lassen, die eigenen Grenzen zu unterschätzen, dann läuft die Entwicklung auf einen voraussetzungsvollen Balanceakt hinaus.

Die vorliegende Untersuchung ist nicht nur biografieanalytisch relevant, sondern auch demographisch. Immer mehr Menschen erreichen (in

modernen Gesellschaften) ein Alter 50plus, in dem sie noch so leistungsfähig und leistungsbereit sind, dass sie ein Desengagement für zu früh erachten. Gesellschaftlich sind das ungenutzte Ressourcen. Ehrenamt und eben Solo-Selbstständigkeit lassen sich als Arbeitsformen begreifen, diese Ressourcen zu verwerten. Individuell sind es Formen, sich gesellschaftlich nützlich zu machen und dadurch einen Selbstwertverlust zu vermeiden, wie er in Arbeitsgesellschaften spätestens beim Eintritt in die Rente droht. Dabei geht es den befragten Solo-Selbstständigen nicht in erster Linie um Gelderwerb, da die meisten von ihnen zumindest für die ersten Gründungsjahre ökonomisch abgesichert sind. Was sie wirklich bewegt, liegt nicht immer auf der Hand. Bei etlichen der Befragten gewinnt man mit Ullrich Beumer den Eindruck, dass sie sich erst im Laufe der Realisierung ihres Projektes selbst darüber bewusst werden, was ihre »wahren« Motive sind.

Der Erfolg von »Spätzündern« hängt davon ab, ob ein potenzieller Gründer 50plus nicht nur über hinreichende materielle Ressourcen, sondern auch über hinreichende soziale und psychische Ressourcen verfügt, die er mitbringt oder sich – vor allem durch »learning by doing« – beschaffen kann.

»Selbständigkeit« ist in diesem Zusammenhang ein Faszinosum, das eine institutionalisierte Erwerbsform mit einem Begehren kurzschließt, sei es libidinös, narzisstisch oder aggressiv. Eine solche Psychodynamik taucht in den tiefenhermeneutischen Fallanalysen, die Ullrich Beumer durchführt, allenthalben auf.

Die Untersuchung liest sich als große dichte – mehrstimmige – Erzählung, die in der bisherigen Forschungsliteratur ihresgleichen sucht. Wenn Ullrich Beumer dabei auf »Gelingensbedingungen« abstellt (und nicht auf Bedingungen des Scheiterns, was kein Äquivalent sein dürfte), zeigt sich darin ein grundlegender Optimismus des Autors, der seinen Text dementsprechend emotional tönt.

Um Gelingensbedingungen zu finden, rekonstruiert Ullrich Beumer seine Interviews zum einen im Hinblick auf eine Typologie möglicher Gründungsmotive, zum anderen im Hinblick auf mögliche Phasen, die ein potentieller Gründer von der ersten Gründungsidee bis zu den ersten Erfolgsbilanzen durchläuft.

Ullrich Beumer hat seine Interviews mit einzelnen Gründern geführt. Rekonstruiert wird ihre Sicht. Das suggeriert schnell, die jeweils getroffene lebensgeschichtliche Entscheidung hinge einzig und allein von ihnen ab. Ullrich Beumer stellt zu Recht heraus, dass dem nicht so ist. Die Entscheidungen fallen in einer Matrix sozialer Beziehungen, die das Projekt unterstützen oder es behindern. Besonderes Augenmerk richtet Ullrich Beumer auf die Familien der Gründer, deren Mitglieder sich mehr oder

weniger in den Entscheidungsprozess einmischen, was gelegentlich verlangt, ein passendes Konfliktmanagement zu betreiben.

Neben familialer Unterstützung zählt Gesundheit zu den wichtigsten nicht-ökonomischen Ressourcen, da zumindest die ersten Jahre im neuen Geschäft für einen Solo-Selbstständigen außerordentlich anstrengend sind, oft anstrengender als die abhängige Erwerbsarbeit, aus der sie aussteigen.

Ullrich Beumer lässt seine Interviewpartner ausführlich zu Wort kommen. Dadurch wird seine Darstellung zum einen erfreulich lebendig, zum anderen erlaubt es dem Leser, seine Interpretationen materialreich nachzuvollziehen.

Ullrich Beumer deklariert seine Methode als tiefenhermeneutisch, was heißt: Er ist bemüht, unbewusste Bedeutungen zu erschließen. Wer mit dem Konzept des Unbewussten operiert, darf Unbewusstheit nicht einfach behaupten, sondern ist gefordert, seine Behauptung hinreichend zu begründen. Da die Nachweise von Unbewusstheit sehr voraussetzungsvoll sind, geht Ullrich Beumer zu Recht sehr vorsichtig mit entsprechenden Zuschreibungen um und markiert sie stets als Vermutungen.

Ullrich Beumer imponiert zum einen durch seinen tiefen Überblick über den interdisziplinären Wissensstand in puncto Existenzgründer 50plus. Zum anderen ist es die Praxisnähe der Fallanalysen, die Eindruck macht, nicht zuletzt deshalb, weil sie durch den praktischen Erfahrungsreichtum von Ullrich Beumer als Organisationsberater anschaulich und gesättigt sind.

Eindrucksvoll stellt er unter Beweis, wie notwendig es ist, die psychosoziale Logik vermeintlich rein sachlicher Entscheidungen zu verstehen, um geeignete Ansatzpunkte für bedarfsorientierte professionelle Gründungsberatungen zu finden.

Auch wenn nicht alle Aspekte, die Ullrich Beumer anspricht, bis ins Letzte Detail ausgearbeitet sind, so ist der erreichte Erkenntnisgewinn doch beträchtlich. Darüber hinaus skizziert er die Umrisse einer Forschungsagenda, die lohnt, weiter verfolgt zu werden, da in der spätmodernen Arbeitsgesellschaft nicht nur mit einer Zunahme von Not-Gründungen in der Altersgruppe 50plus zu rechnen ist, sondern auch mit der Zunahme von selbstständigen Erwerbsformen, die einem befürchteten altersbedingten Sinnverlust entgegenwirken.

Die vorliegende Untersuchung ergibt kein Handbuch der Gründerberatung. Was sie aber zu leisten vermag, ist das Angebot einer instruktiven Orientierungshilfe, die verschiedene Wissensbestände erkenntnisproduktiv verbindet.

Prof. Dr. Dr. Rolf Haubl

Frankfurt am Main, den 3. Oktober 2017



# 1 Einleitung: Selbstständig-Werden im reifen Erwachsenenalter

Es knospt  
unter den Blättern  
das nennen sie Herbst.  
*Hilde Domin*

Die vorliegende Arbeit handelt von der Existenzgründung erwachsener Männer, die das 50. Lebensjahr erreicht oder überschritten haben. Sind es »Spätzünder«, die einen psychischen und beruflichen Ablösungsschritt nachholen, der zu einem früheren Zeitpunkt misslungen oder noch gar nicht im Blick war? Oder handelt es sich um »Frühstarter«, also Menschen, die eher als andere erkennen, dass die Gestaltung des Alters angesichts des demografischen Wandels rechtzeitig geplant werden sollte und einer mutigen persönlichen Entscheidung bedarf, um im höheren Alter selbstbestimmter arbeiten zu können, als dies berufliche Tätigkeiten und Führungsrollen in großen Unternehmen zulassen? Ist es ein vorgezogener Abschied oder ein unerwarteter Neubeginn? Das Gedicht der Lyrikerin Hilde Domin legt nahe, dass solche Prozesse möglicherweise gleichzeitig geschehen können und dass sie auf eine irritierende Weise ineinandergreifen.

Üblicherweise treten im Alter um das 50. Lebensjahr Krisen in der Karriereentwicklung auf, in denen aufseiten der Organisation und aufseiten der Führungskraft Entscheidungen getroffen werden müssen. Weiterer Aufstieg, berufliche Neuorientierung im Sinne einer lateralen Karriere, Wechsel des Arbeitgebers oder aber auch beginnende Vorbereitungen auf einen – nicht selten frühzeitigen – Ausstieg aus dem Berufsleben sind die Alternativen, vor denen die Beteiligten stehen.

Im Kontext der Existenzgründungsdebatte richtet sich der Blick in dieser Arbeit auf eine soziale Gruppe, die man nicht als »Standardgründer«, sondern im Gegenteil als in mehrfacher Hinsicht »privilegierte Gründer« (vgl. Kontos 2004) bezeichnen muss. Es ist beileibe nicht selbstverständlich, sich in diesem relativ späten Alter noch selbstständig zu machen, dies geschieht – wenn überhaupt – dann üblicherweise eher im Alter zwischen 35 und 45 Jahren. Als ehemalige Führungskräfte der zweiten Ebene in größeren Unternehmen oder in leitenden Funktionen von sozialen, gemeinnützigen oder öffentlichen Organisationen sind die Betroffenen insofern mehrfach privilegiert, als sie öko-

nomisch abgesichert sind und über die nötigen finanziellen sowie meist auch sozialen Ressourcen verfügen, um diesen Schritt in die Selbstständigkeit tun zu können. Es handelt sich also um Personen – im Fall der vorliegenden Untersuchung nur um männliche Führungskräfte –, die den Schritt in die Selbstständigkeit nicht aus materieller Not und damit einhergehender Verzweiflung tun. Sie riskieren aber gleichwohl etwas, nämlich die Möglichkeit, einen Teil ihres erworbenen ökonomischen Kapitals und ihres Status zu verlieren. In fast allen Fällen ahnen sie, dass es nach dem Ausscheiden aus dem Unternehmen keinen Weg zurück in die Sicherheit eines Angestelltenverhältnisses mehr geben wird: Die Firmen bzw. Organisationen sind in den meisten Fällen dankbar, einen im Regelfall hoch bezahlten Mitarbeiter von der Gehaltsliste streichen zu können.

Zu fragen ist nach der biografischen Bedeutung dieses Schritts, nach den strukturellen und individuellen Möglichkeiten und Begrenzungen sowie nach den Bezogenheiten der Existenzgründer. Existenzgründung ist in diesem Sinne immer eingebettet in Beziehungen, Strukturen, soziale Bezüge und wird so zu einem soziologischen Forschungsgegenstand.

Auf der persönlichen Ebene stellt sich u. a. die Frage, ob und wie die Entscheidung zur Existenzgründung und der dazu notwendige Prozess der Verselbstständigung durch vorhergehende psychische Entwicklungen beeinflusst wird, etwa im Sinne eines nachholenden Entwicklungsbedürfnisses als eine Art »später Zündung« (Franke 2009).

## *Ausgangsüberlegungen und Ansatz der Untersuchung*

### **Die Existenzgründungsdebatte**

Zum Thema der Existenzgründung gibt es zahlreiche wirtschaftswissenschaftliche, psychologische und soziologische Studien (einen Überblick vermitteln z. B. Rauch/Frese 1998; Bögenhold/Fachinger 2012a). Diese Untersuchungen unterliegen häufig einer historischen und kulturellen Begrenzung: Die Auseinandersetzung mit dem Unternehmertum ist vor allem im amerikanischen Raum unter dem Stichwort »Entrepreneurship« verbreitet. Europäer und speziell Deutsche gelten aber hinsichtlich der Bereitschaft zur Existenzgründung eher als vorsichtig oder zugespitzter formuliert als »risk-averse«. Dies war die einhellig geteilte Einschätzung von Fachleuten unterschiedlicher Herkunft und Orientierung im Rahmen eines Symposiums zur »Entrepreneurship« (vgl. ausführlich ESMT 2015).

In Deutschland hat sich diese eher skeptische Haltung gegenüber der Selbstständigkeit aufgrund politischer Entwicklungen erst gegen Ende

des vergangenen Jahrhunderts schrittweise verändert. Angesichts hoher Arbeitslosigkeit, einer generellen Entwicklung in Richtung unsicherer Arbeitsverhältnisse und latent ständig drohender Arbeitslosigkeit für immer größere Teile der Bevölkerung hat sich die Aufnahme einer selbstständigen Tätigkeit als Alternative zur abhängigen Beschäftigung als eine vermeintlich attraktive Möglichkeit deutlicher in den Vordergrund geschoben. Sie wurde auch politisch in Form der sogenannten »Ich-AGs« forciert, um die Arbeitslosenzahlen zu senken. Viele dieser Existenzgründungen sind eher den Not- oder »Push-Gründungen« (vgl. Bögenhold/Fachinger 2011) zuzurechnen. Es hat aber im Zuge dieser Entwicklung und vermutlich aufgrund einer allgemeinen gesellschaftlichen Strömung in Richtung eines »unternehmerischen Selbst« (Bröckling 2007) einen spürbaren allgemeinen Aufschwung der Aufnahme selbstständiger Tätigkeiten gegeben.

Die Menschen, die diese Richtung eingeschlagen haben, unterscheiden sich allerdings meistens von den klassischen Entrepreneuren, deren Wesensmerkmal die neue, z. T. revolutionäre Geschäftsidee ist und die einen Bruch mit alten Produkten, Prozessen und Strukturen herbeiführen wollten. Diese klassische Form entsprach der Idee der »schöpferischen Zerstörung« (Schumpeter 1939). Dabei stand vor allem eine Persönlichkeit des Entrepreneurs im Fokus, die als eine Art charismatische Figur mit ganz besonderen persönlichen Eigenschaften ausgestattet ist und über eine große Durchsetzungsfähigkeit und einen spezifischen, erfolgreichen Führungsstil verfügt. Die Frage ist, ob die neuen Selbstständigen (vgl. Siegl 2012), die vor allem als Einpersonunternehmen oder Solo-Selbstständige in Erscheinung treten, mit den Beschreibungen des klassischen Entrepreneurs angemessen charakterisiert werden können. Sie ähneln oft eher freischaffenden Künstlern als den erfolgreichen Ikonen der Gründerszene, wie man sie vor allem im IT-Bereich kennt.

Faltin (2001) hat als die drei wesentlichen Bausteine der innovativen Selbstständigkeit die Geschäftsidee, die Person und das Geld genannt. Das Innovative, das entsprechend Schumpeters Konzept vor allem im Bereich der Geschäftsidee liegt und dazu lediglich einer bestimmten Persönlichkeit bedarf, ist bei den neuen Selbstständigen eher auf einer anderen Ebene anzusiedeln, die näher an der Persönlichkeit und ihrer Entwicklung zu verorten ist.

## Der demografische Wandel

Gleichzeitig fällt diese individuelle Entscheidung zur Existenzgründung und der Entwicklung in Richtung einer selbstständigen Tätigkeit in einen

Kontext sozialen Wandels, der unter dem Schlagwort »demografischer Wandel« nicht nur Gesellschaft, Politik und Unternehmen, sondern auch den einzelnen Menschen möglicherweise frühzeitige Weichenstellungen in Richtung neuer Drehbücher des Alterns abfordert, ja diese vielleicht überhaupt erst möglich macht.

Ältere Selbstständige kamen in den Auseinandersetzungen um die Förderung selbstständiger Tätigkeit bisher wenig vor. Dies hat sich mit dem demografischen Wandel als mächtigem Einflussfaktor auf politische, ökonomische und soziale, aber auch individuelle Entscheidungen geändert. Der demografische Wandel gilt als Kombination von drei Faktoren, nämlich einer niedrigeren Geburtenrate, einer durch medizinische und soziale Faktoren bewirkten verlängerten Lebenserwartung sowie schließlich der durch diese beiden Entwicklungen verursachten Umkehr des Altersaufbaus der Gesellschaft (Stichwort »Alterspyramide«). Er ist kurzfristig nicht reversibel, da eine Umkehr der Entwicklung eine deutlich höhere Geburten- oder Einwanderungsrate erfordern würde. Die Folge sind massive sozialpolitische Probleme (vgl. Motel-Klingebiel 2006), da der demografische Wandel zu einer Störung des ökonomischen Gleichgewichts im Bereich der Renten führt. Daraus werden vor allem zwei Konsequenzen gezogen: Zum einen mindert die Erhöhung des Renteneintrittsalters den finanziellen Druck auf die sozialen Sicherungssysteme. Zum anderen erfolgt eine mehr oder weniger deutliche Verlagerung der Verantwortung für die Sicherung der ökonomischen Basis im Alter auf den Einzelnen. Unternehmerisches Handeln, wie es Bröckling als generelle Strömung ausgemacht hatte, wird in diesem Zusammenhang zunehmend auch für die älteren Mitglieder der Gesellschaft attraktiv.

Es gilt also, auf allen Ebenen neue Lösungen zu finden, und eine dieser Lösungen besteht möglicherweise in der Selbstständigkeit im Alter als einer alternativen oder zusätzlichen Form, für sein Einkommen nach der Pensionierung zu sorgen. Man kann diese Tendenz durchaus kritisch bewerten, da sie das Prinzip des Sozialstaats aushöhlt oder sogar zerstört (Kontos 2004). Existenzgründungen im Alter erscheinen aus dieser Perspektive dann eher als Variante des »Arbeitskraft-unternehmertums« (Voß/Pongratz 1998), deren Kern die beschriebene Verlagerung der Verantwortung auf die einzelne Person ist. Allerdings liegen in den Folgen des demografischen Wandels auch historisch einzigartige Möglichkeiten, tradierte Lebensmodelle zu überdenken und neue Konzepte zu entwickeln sowie das »Drehbuch des Alters« (Ludwig 2008) jenseits vorgegebener Wege neu und vor allem auch selbst zu schreiben.

Zu den positiven Veränderungen gehört, dass ältere Menschen aufgrund der verlängerten Lebensphase und der allgemein verbesserten

Gesundheitssituation zunehmend auch bessere Voraussetzungen mitbringen, um die traditionelle »nachberufliche« Lebensphase nach der Pensionierung zu gestalten. Künemund (2006) hatte darauf verwiesen, dass sich die Tätigkeiten älterer Menschen deutlich weg von einer lange Zeit vorherrschenden Freizeitorientierung in Richtung nachberuflicher Tätigkeit oder bürgerschaftlichen Engagements orientieren werden.

## Die Veränderung der Lebensphasen

Mit der Verlängerung der Lebenszeit und ihrer Gestaltung geht einher, dass sich die traditionellen Einteilungen des menschlichen Lebens in drei Phasen – Kindheit/Jugend, Erwachsenenalter und Alter – verändern und in wissenschaftlichen Abhandlungen um die sogenannte vierte Lebensphase erweitert worden sind (vgl. Backes/Clemens 1998). Honneth stellt dazu fest:

Nichts zeigt jedoch deutlicher, wie neu dieses Phänomen ist, als die Tatsache, dass ein Begriff, mit dem man es bezeichnen könnte, noch immer fehlt: nach wie vor sprechen wir von den »Alten« und fügen bei einem Alter über achtzig häufig nur ein »sehr« davor oder verwenden den Ausdruck »hochaltrig«. (2007, S. 147)

Honneths Feststellung trifft explizit auch für die neue Lebensphase zu, die in dieser Untersuchung angesprochen ist, nämlich die Phase zwischen 50 und 75 Jahren. Hier wird wahlweise von der Existenzgründung »junger Alter« (Dyk van/Lessenich 2009), »Existenzgründung in der zweiten Lebenshälfte« (Franke 2012) oder auch – im betrieblichen Kontext »reifen« Erwachsenen oder gar »mature talents« gesprochen. Andere Autoren rechnen dieses Alter dem mittleren bzw. höheren Lebensalter zu (vgl. Poscheschnik/Traxl 2016). Unternehmen nutzen Begriffe, denen ein Element der Leugnung des Alterungsprozesses anhaftet, wenn sie etwa von »Silver Workers« oder vom »Golden Ager« sprechen, wobei latent die Bedeutung enthalten ist, dass es sich um eine kaufkräftige Zielgruppe handelt. Entsprechend der Unsicherheit hinsichtlich einer adäquaten Begrifflichkeit zur Bezeichnung dieser Phase wird im Folgenden auch immer wieder auf die unterschiedlichen Bezeichnungen zurückgegriffen und eine Festlegung vermieden.

Der noch fehlende Begriff für diese neue Zwischenphase macht deutlich, dass es sich nicht nur aus individueller Sicht um eine Transformationsphase handelt, sondern dass sich darin auch eine gesellschaftliche Transformation abzeichnet.

Die Zeit um die Mitte der Vierzigerjahre im Leben und in der Karriere von Berufstätigen gilt als eine Phase, nach der sich die beruflichen Kar-

riereaussichten einengen und die beruflichen Möglichkeiten am Arbeitsmarkt verschlechtern. In einigen Unternehmen ist eine Weiterentwicklung ab diesem Zeitpunkt schwierig oder gar nicht mehr vorgesehen und vor allem wird ein Wiedereinstieg in ein Beschäftigungsverhältnis nach einer Unterbrechung deutlich schwieriger (vgl. Franke 2012). Das betrifft natürlich die Entscheidung zur Existenzgründung, die mit einem Ausstieg aus dem Beschäftigungsverhältnis verbunden ist, sehr stark. Die Kenntnis dieser Situation erhöht das Risiko deutlich, falls die Existenzgründung scheitern sollte. Man kann die Aufnahme einer selbstständigen Tätigkeit aber auch als eine kreative Lösung der Zuspitzung in diesem Alter sehen, mit der Menschen auf die drohenden Verluste und Abbauprozesse mit einer symbolischen Gegenbewegung reagieren.

Bude (2016, S. 84) hat das Lebensalter, um das es in dieser Untersuchung geht, als »Prominenzphase« des Lebenslaufs betitelt, in der gesellschaftliche diese Alterskohorte die »Richtlinienkompetenz im Generationsverhältnis« besitze. Dies deutet darauf hin, dass der Ausstieg aus der Organisation und der Führungsrolle nicht nur als Element des Alternsprozesses zu sehen ist, sondern möglicherweise auch mit dem Anspruch gesellschaftlicher Veränderung verknüpft sein könnte.

### *Ansatz der Untersuchung und wissenschaftstheoretische Orientierung*

Der Diskurs um Existenzgründung teilt sich weitgehend in zwei Richtungen: Auf der einen Seite wird aus ökonomischer Sicht die Existenzgründung als eine Art Idealform der ökonomischen Tätigkeit angesehen und unter dem Begriff der »Entrepreneurship« weitgehend idealisiert. Auf der anderen, eher soziologisch geprägten Seite, ist die Diskussion gekoppelt an Fragen der sozialen Exklusion (vgl. Apitzsch/Kontos 2008), d. h., der Weg in die Selbstständigkeit wird als eine individuelle Strategie der Integration bzw. Reintegration in den Arbeitsmarkt gesehen. Das ist zu berücksichtigen, um einer vorschnellen Idealisierung der Existenzgründung zu entgehen. So stellt sich zugespitzt auch die Frage, ob Existenzgründer »Helden oder Feiglinge sind« (Voss o. J., S. 1), im letzteren Fall also Menschen, die möglicherweise nicht aus Gründen der persönlichen Weiterentwicklung risikofreudig handeln, sondern um drohenden Enttäuschungen einer zu erwartenden Kränkung in Form von Karriereblockaden, Versetzungen o.Ä. zu entgehen. Existenzgründungen – auch in der privilegierten Situation der älteren Führungskraft – bewegen sich im Spannungsfeld zwischen »Ökonomie der Not und Ökonomie der Selbstverwirklichung« (Bögenhold 1989).

In der vorliegenden Untersuchung geht es – wenn man die drei Grundelemente »Idee-Mensch-Kapital« von Faltin (2001) zugrunde

legt – vorrangig um den Faktor »Mensch«. Dabei steht nicht allein eine rein psychologische Sicht, etwa in Form der bereits ausführlich erforschten Persönlichkeitseigenschaften, die für eine Existenzgründung hilfreich sind, im Mittelpunkt (vgl. dazu etwa Rauch/Frese 2008). Grundlage dieser Arbeit ist ein biografischer Ansatz, wie ihn etwa Kontos (2008) oder Becker-Schmidt (1994) im Hinblick auf Lebenslauf und Existenzgründung formuliert haben.

Entrepreneurship ist demnach ein Phänomen, das nicht nur in soziale Beziehungen und Netzwerke eingebunden ist sowie rechtliche und ökonomische Aspekte zu berücksichtigen hat, sondern Existenzgründungen sind aus dieser Perspektive vor allem eingebettet in biografische Prozesse. Es geht im Kern um die Analyse eines zunächst subjektiven Veränderungsprozesses im Kontext gesellschaftlicher, d. h. politischer, sozialer, institutioneller und auch generationeller Entwicklungen und deren Auswirkungen auf die Psyche des Einzelnen. Es soll untersucht werden, wie sich soziale Veränderungen wie der demografische Wandel und die Forderung nach größerer Selbstverantwortung im Sinne eines unternehmerischen Selbst in individuelle Muster der Lebensführung übersetzen und welche Rolle solche Prozesse in der Entscheidung zur Existenzgründung spielen.

Diese Arbeit ist daher mikrosoziologisch angelegt und folgt wissenschaftstheoretisch einer biografisch-hermeneutischen Orientierung (vgl. Kontos 2004, S. 83). Im Unterschied zu quantitativen Verfahren rekonstruiert das biografisch-hermeneutische Verständnis Prozesse. Es geht um die Frage, wie sich gesellschaftliche Dynamiken, etwa das »unternehmerische Selbst« (Bröckling 2007) und institutionelle Prozesse in der Lebensführung, insbesondere in der Frage der Gestaltung der beruflichen Tätigkeit im höheren Erwachsenenalter niederschlagen und wie sie psychisch und sozial verarbeitet werden. Im vorliegenden Fall stehen dabei die inneren und äußeren Bedingungen der Entstehung und des Verlaufs von Existenzgründungen älterer Führungskräfte im Fokus der Aufmerksamkeit. Existenzgründungen werden in diesem Sinne als Phänomene gesehen, die nicht allein im ökonomischen, rechtlichen und strukturellen Kontext verstanden werden können oder rein psychologisch zu erklären wären, sondern ebenso eingebettet sind in biografische Prozesse. Biografische Einbettung impliziert, dass der Verselbstständigungsprozess in Zusammenhang mit anderen lebensgeschichtlichen, vor allem berufsbiografischen Erfahrungen steht. Teilweise reichen diese Einflüsse weit in die persönliche Geschichte zurück, andere Phänomene sind nur aus Dynamiken verstehbar, die sich in anderen Bereichen der individuellen Biografie abspielen, wie etwa in familiären oder sozialen Kontexten. Existenzgründung ist ein Phänomen, das weite Teile der Identität und

Lebensgeschichte des Gründers berührt und nur aus diesen Zusammenhängen umfassend verstehbar wird.

Ein wichtiges Element des biografischen Verständnisses ist darüber hinaus die Annahme, dass psychische und soziale Prozesse in komplexer Weise ineinandergreifen und aufeinander bezogen sind. Die innerpsychische Realität ist nicht allein Ausdruck innerer Dynamiken sondern auch eine Folge der Internalisierung äußerer Realität und umgekehrt (vgl. Haubl, Schüle in 2016, S. 219).

Soziales – etwa im Sinne gesellschaftlicher Strömungen – transformiert sich in individuelle Handlungsweisen, Empfindungen und Entscheidungen und diese wiederum implizieren gleichzeitig ein aktives Einwirken auf soziale und gesellschaftliche Prozesse (vgl. King 2014, S. 4).

Eine prozessorientierte Sichtweise der Existenzgründung basiert schließlich auch auf der Unterscheidung zwischen bewussten und unbewussten Motiven menschlichen Handelns. Wenn man die Biografie des jeweiligen Existenzgründers in den Mittelpunkt stellt, ist leicht einsichtig, dass nicht alle biografischen Rahmenbedingungen direkt der Reflexion zugänglich sind. Sie wirken teilweise unbewusst und bedürfen einer spezifischen Untersuchungsmethode, um ihre latente Bedeutung besser zu verstehen.

Jeder wissenschaftliche Zugang benötigt entsprechende, gegenstands- und konzeptangemessene Methoden. Das hermeneutische Vorgehen impliziert an dieser Stelle ein Verständnis sozialer Handlungen mit Hilfe von Empathie und Verstehen. Es bedient sich dabei der Kunst einer angemessenen und nachvollziehbaren Interpretation vor allem der Aussagen und Handlungen der befragten Existenzgründer und der Erschließung von Sinnzusammenhängen. Daraus folgend steht die Anwendung qualitativer empirischer Methoden im Vordergrund, die dies gewährleisten können und die einer Tradition »psychoanalytisch inspirierter Sozialforschung« (Haubl, Schüle in 2016, S. 193) zuzurechnen sind.

Die Untersuchung der Motivation der älteren Führungskräfte folgt ebenfalls einem biografisch geprägten Motivationsverständnis, wie es Kontos (2008) formuliert hat. Dazu gehört zunächst als wichtigstes die Prozesshaftigkeit, d. h. die Erkenntnis, dass sich Entscheidungen wie die zur Existenzgründung nicht als kurzfristiger Akt verstehen lassen, sondern von Einflüssen geprägt sind, die wie beschrieben z. T. tief in die jeweilige Biografie hineinreichen. Dies weist auf eine hohe Komplexität hin, die vereinfachende Konzepte nur ungenügend erfassen. Eine übliche Polarisierung in Richtung »Gründung aus wirtschaftlicher Not vs. Gründung als Selbstverwirklichung« greift hier vermutlich zu kurz. Das betrifft nicht nur die beiden benannten Pole, sondern den eher ausschließenden Charakter einer solchen Gegenüberstellung insgesamt.

Schließlich impliziert ein biografisches Verständnis von Motivation auch die Annahme, dass Motivationsstrukturen vielschichtig sind, dass also bei der Entscheidung zur Existenzgründung nicht nur ein einziges Motiv wirksam wird, sondern möglicherweise ein Bündel unterschiedlicher, z. T. unbewusster Motivationsstränge ineinandergreift.

Die Einbettung der Entscheidung zur Existenzgründung in biografische Prozesse bedeutet auch, dass sie nicht nur als Ergebnis zurückliegender Erfahrungen begriffen werden kann, sondern auch auf die Zukunft gerichtet ist. Dabei werden die Betroffenen ausdrücklich als Subjekte der eigenen Entwicklung gesehen. Individuelle Entscheidungen werden zwar im Kontext gesellschaftlicher, sozialer und institutioneller Rahmenbedingungen getroffen, aber sie lassen sich nicht darauf reduzieren. Und sie haben – wenn auch nicht bewusst – Wirkungen über das eigene Handeln hinaus, sie schaffen neue Realitäten nicht nur im individuellen Leben, sondern von ihnen können Impulse für soziale und gesellschaftliche Wandlungsprozesse ausgehen.

### Forschungsfragen

Die Arbeit zielt auf dem beschriebenen Hintergrund in Richtung weiterführender Antworten auf folgende drei zentralen Fragen:

1. Die Frage nach der Entstehungsgeschichte und den Motiven zur Existenzgründung: Was sind die zentralen – auch unbewussten – Motivkonstellationen, die zur Existenzgründung geführt haben, und wie lassen sich diese (berufs)biografisch verstehen?
2. Die Frage nach dem zeitlichen Verlauf der Existenzgründung: Prozess: In welchen Schritten verläuft die Existenzgründung als Statusübergang und welche Erfahrungen machen dabei die Befragten? Wie weit reichen erste Ansätze dieser Entscheidung möglicherweise zurück?
3. Die Frage nach den Ressourcen und Rahmenbedingungen der Existenzgründung: Welche Gelingensbedingungen, welche internen und externen Ressourcen auf der persönlichen, der sozialen und der strukturellen Ebene beeinflussen, unterstützen oder beeinträchtigen den Prozess der Verselbstständigung?

Der Aufbau der Arbeit verläuft dabei spiralförmig: Ausgangspunkt sind grundlegende theoretische und empirische Ergebnisse der Forschung zu den Themen Existenzgründung, demografischer Wandel und Biografie. Im Anschluss an eine Darstellung des methodischen Vorgehens dieser empirisch angelegten Arbeit werden die wichtigsten Ergebnisse der biografischen Interviews von zehn Existenzgründern jenseits des fünfzigsten Lebensjahres entlang dieser drei Forschungsfragen vorge-

stellt. Die Beschreibung folgt dabei einem bestimmten Muster: Zunächst wird jeweils eine kurze, zusammenfassende Beschreibung der Ergebnisse gegeben. Diese wird anhand der verdichteten und mit einzelnen Zitaten angereicherten Beschreibung eines typischen Existenzgründers angereichert und im Anschluss mit Hilfe theoretischer Erkenntnisse aus der Forschung umfassend erläutert.

Zum Schluss wird anschließend an einen Vergleich der Ergebnisse dieser Studie mit anderen Forschungsarbeiten modellhaft eine Verknüpfung der drei Forschungsfragen in Form einer Typisierung vorgenommen, die in ein Modell der Existenzgründung älterer Führungskräfte integriert wird. Dieses Modell wird mit Empfehlungen für die praktische Arbeit mit Existenzgründern dieses Typs verbunden.

### *Praxisbezug*

An dieser Stelle ist zu betonen, dass die vorliegende Arbeit vor dem Hintergrund praktischer Erfahrungen und eigener Betroffenheit im Rahmen von Führungskräfteentwicklungen und Coachings entstanden ist. Daraus ergibt sich als ein weiteres Ziel der Untersuchung, einen Beitrag zur Entwicklung von betrieblichen und außerbetrieblichen Gestaltungsmaßnahmen (also Strategien, Instrumente, Strukturen) zu leisten, die Menschen in einem solchen Entscheidungsprozess unterstützen und gegebenenfalls vor dem Scheitern bewahren können.

Eine Anmerkung zum Gebrauch der männlichen bzw. weiblichen Ausdrucksform: Bei der untersuchten Zielgruppe handelt es sich ausschließlich um männliche Existenzgründer. Aus diesem Grund wird in der Arbeit an den entsprechenden Stellen auch in der männlichen Form geschrieben. Die in den übrigen Teilen der Arbeit gewählte männliche Form bezieht sich immer zugleich auf weibliche und männliche Personen. Auf eine konsequente Doppelbezeichnung wurde zugunsten einer besseren Lesbarkeit verzichtet.

## 2 Existenzgründung und Selbstständigkeit Älterer

### 2.1 Existenzgründung und Selbstständigkeit – was ist gemeint?

#### 2.1.1 Begriffliches

»Existere: hervortreten, entstehen« oder in anderen Formen auch: »exsistere: auf-/emportauchen, hervorbrechen, erscheinen, sich zeigen, zum Vorschein kommen« (Pons Online Wörterbuch) – in all diesen Bedeutungen ist zu spüren, um welche psychisch und sozial bedeutsamen Prozesse es geht, wenn wir von »Existenzgründungen« sprechen.

Umgangssprachlich verbindet man mit diesem Begriff z. T. den traditionellen Übergang Jugendlicher in das Erwachsenenalter, dann nämlich, wenn sie ihre eigene Existenz gründen, indem sie einen Beruf ergreifen, eine Familie gründen und sich räumlich an einem bestimmten Ort niederlassen. Dieser Prozess markiert eine Trennung, nämlich die Ablösung von der Ursprungsfamilie. Die Abhängigkeit, die auf der einen Seite durch Einschränkungen und Verpflichtungen, aber auf der anderen Seite auch durch materielle und emotionale Versorgung und Sicherheit gekennzeichnet war, wird aufgegeben zugunsten einer Lebenssituation, die größere Freiheit, aber auch ein Risiko des Scheiterns und größere Verantwortung mit sich bringt.

Im Regelfall wird mit dem Begriff der Existenzgründung allerdings vor allem auf die wirtschaftliche Lebensgrundlage abgehoben, die auf unterschiedliche Weise gesichert werden kann. Die gesellschaftliche Auseinandersetzung mit den Themen »Existenzgründung« und »Selbstständigkeit« hat seit der Zeit der politischen Arbeitsmarktreformen, die unter dem Begriff der sogenannten »Hartz IV-Reformen« eine ambivalent getönte Berühmtheit in Deutschland erlangt haben, eine hohe Aufmerksamkeit erhalten. Die Förderung von Existenzgründungen und die Weckung eines »Gründergeists« in Deutschland (Kritikos 2011) war individuell und gesellschaftlich stark mit der Hoffnung auf die Überwindung der Arbeitslosigkeit verknüpft und hat insofern in den vergangenen Jahren eine gewisse Engführung erfahren.