



# Hohenheim Entrepreneurship Research Brief

Nr. 8 – Februar 2023 – ISSN 2568-4388

## Leidenschaft und Performanz im Unternehmertum von Kreativschaffenden

*Von Stefan Schulte-Holthaus*

Die Kultur- und Kreativwirtschaft ist geprägt von Menschen, deren Leidenschaft für eine kreative Arbeit den Beginn einer selbständigen oder unternehmerischen Tätigkeit darstellt. Dabei kommt es häufig zu Konflikten zwischen der eigenen Leidenschaft, den unternehmerischen Anforderungen und dem persönlichen Lebensumfeld. Andererseits können sich Leben, Leidenschaft und Unternehmertum auch positiv ergänzen und die Herausbildung einer umfassenden unternehmerischen Leidenschaft begünstigen, die wiederum unternehmerische Performanz fördert. Dieser Research Brief stellt die aktuellen Forschungsergebnisse zu Leidenschaft von kreativschaffenden Unternehmern dar und zeigt, wie die gewonnenen Erkenntnisse in der Praxis und in der Entrepreneurship-Ausbildung genutzt werden können.

### **Leben, Leidenschaft und Performanz**

Leidenschaft kann als starke Neigung zu Tätigkeiten verstanden werden, die Menschen mögen oder lieben, die ihnen wichtig sind und in die sie regelmäßig Zeit und Energie investieren. Dabei handelt es sich um ein vielfältiges und individuelles Phänomen, das sich im Leben eines Menschen in Interaktion mit der Lebensumwelt entwickelt. Leidenschaft kann sich daher auf alle erdenklichen Tätigkeiten, Ideen, Menschen oder Objekte beziehen – und damit auch auf das Unternehmertum.

In der Forschungsliteratur wird unternehmerische Leidenschaft in drei zentralen Domänen verortet: Erstens, für das Gründen von Firmen, zweitens für

das Entwickeln von Unternehmen, und drittens für das Erfinden von kommerzialisierbaren Lösungen. Menschen, die unternehmerische Leidenschaft haben, empfinden positive Emotionen bei der Ausübung von unternehmerischen Tätigkeiten und identifizieren sich mit den Rollen als Gründer, Entwickler und Erfinder. Passionierte Unternehmer sind wirtschaftlich erfolgreicher, d.h. sie generieren höhere Umsätze, beschäftigen mehr Mitarbeiter und gründen häufiger.

In der Kultur- und Kreativwirtschaft konzentriert sich Leidenschaft zunächst häufig auf eine kreative oder kulturelle Arbeit, die im Hobby- und Freizeitkontext entsteht und praktiziert wird. Daraus gehen künstlerische, kreative und innovative Produkte

und Dienstleistungen hervor, die im Austausch und in Zusammenarbeit mit anderen Menschen in kreativen Szenen und soziokulturellen Milieus entstehen. Über die jahrelange Praxis werden dabei Fähigkeiten, Expertise und Netzwerke aufgebaut. Unternehmertum wird dann zur Option, den eigenen Lebensweg selbstbestimmt und sinnvoll mit der geliebten Leidenschaft zu gestalten. Die individuelle Konstitution und Entwicklung von Leidenschaft ist damit zutiefst in den Lebenskontext von Kreativschaffenden eingebunden.

Die Forschung zur Person-Environment-Fit-Theorie zeigt, dass der Grad der Übereinstimmung einer Person mit ihrem Umfeld positiv auf Engagement, Wohlbefinden und Performanz wirkt. Die Entwicklung von Leidenschaft kann daher als lebenslanger Prozess verstanden werden, der davon bestimmt ist, persönliche Präferenzen und leidenschaftsgetriebene Konflikte in Interaktion mit der Umwelt zu erkennen, zu lösen oder auch als Bürde der eigenen Leidenschaft zu akzeptieren. Wenn es gelingt, die überschneidenden Anforderungen aus Privatleben, Leidenschaft und Unternehmertum miteinander in Einklang zu bringen und einen Fit zwischen Anforderungen und Fähigkeiten sowie Bedürfnissen und Ressourcen in der Interaktion mit der Lebensumwelt zu erreichen, dann kann sich die ursprüngliche, kreative Leidenschaft auf das Unternehmertum ausdehnen und einen Beitrag zu unternehmerischer Performanz leisten.

### Forschungsansatz

Um diese Effekte empirisch zu untersuchen, wurden kreativschaffende Unternehmer per standardisiertem Online-Fragebogen zu ihren persönlichen Projekten und deren Wechselwirkung (als Indikator für Lebenskontext-Fit) sowie zu ihrer Leidenschaft und Performanz befragt. Über Kooperationen mit 25 deutschen Kultur- und Kreativwirtschaftsverbänden konnten im Zeitraum von Februar bis Juni 2021 insgesamt 406 Probanden in allen relevanten Teilmärkten erreicht werden (Musik, Buch, Kunst, Film, Rundfunk, darstellende Künste, Architektur, Design, Presse, Werbung und Software/Games). Das generierte Sample entspricht der Soziodemografie und Unternehmensstruktur der nationalen Kultur- und Kreativwirtschaft. Die Befragten sind zwischen 24 und 85 Jahre alt, davon sind 58% weiblich und 42% männlich. Sie verfügen über einen hohen Bildungsgrad und sind über einen Zeitraum von bis zu 60 Jahren unternehmerisch

aktiv. 93% können als Kleinstunternehmer, ca. 7% Kleinunternehmer und zwei als mittelständische Unternehmer klassifiziert werden. Sie besitzen im Durchschnitt 1,7 Firmen und beschäftigen 2,2 Mitarbeiter. Der generierte Datensatz wurde mit Strukturgleichungsmodellierungen ausgewertet.

### Ergebnisse

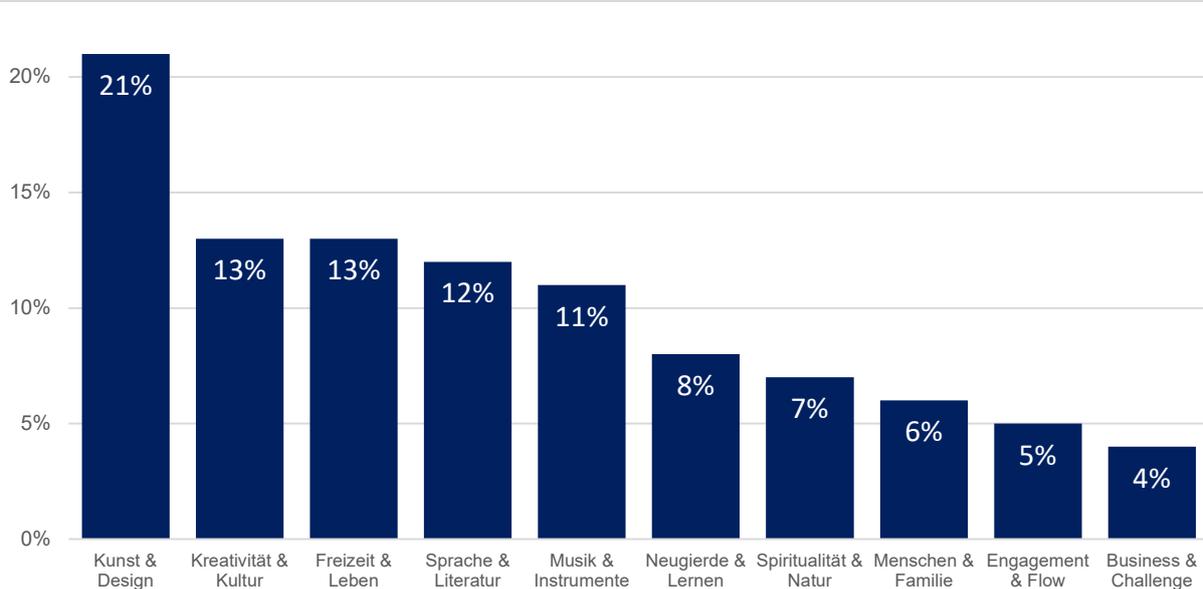
Die Probanden konnten die Frage nach ihrer individuellen Leidenschaft per Freitextfeld beantworten. In Abbildung 1 sind die Eingaben in zehn übergeordnete Kategorien zusammengefasst. Die Verteilung verdeutlicht, dass die Leidenschaft von Kreativschaffenden vielfältig und am häufigsten auf Kunst & Design, Kreativität & Kultur sowie Freizeit & Leben bezogen ist. Nur ein kleiner Teil des Samples hat eine individuelle Leidenschaft in der Kategorie Business & Challenge.

Die Analysen der Strukturbeziehungen zeigen, dass der Lebenskontext-Fit zwar einen Effekt auf unternehmerische Leidenschaft und Performanz hat, allerdings nicht einheitlich positiv, wie erwartet. Der Lebenskontext kann auch negative Wirkungen entfalten. Darüber hinaus bestätigen die Ergebnisse die positiven Effekte von unternehmerischer Leidenschaft auf Performanz, die in der Forschungsliteratur vielfach nachgewiesen wurden. Überraschenderweise zeigt sich aber auch, dass die drei Domänen der unternehmerischen Leidenschaft für das Erfinden, Gründen und Entwickeln nicht einheitlich positiv, sondern ebenfalls negativ wirken können und zudem in positiven und negativen Kombinationen auftreten. Unternehmerische Leidenschaft führt demnach nicht immer zu unternehmerischer Performanz. Sie kann auch kontraproduktive Effekte haben, die bisher nahezu unerforscht sind.

Insgesamt weisen die Ergebnisse vier Segmente mit unterschiedlichen Wirkungsbeziehungen zwischen Lebenskontext, Leidenschaft und Performanz aus, die anhand von vier in der Kultur- und Kreativwirtschaftsliteratur existierenden Unternehmertypen erklärt und beschrieben werden können: Artepreneure, Culturepreneure, Kreativunternehmer und Lifestyle-Entrepreneure (siehe Tabelle 1).

Leidenschaft in der Kultur- und Kreativwirtschaft  
Prozentuale Verteilung

Abbildung 1



Quelle: Universität Hohenheim, Fachgebiet Unternehmensgründungen und Unternehmertum

Artepreneure werden als selbständige Künstler betrachtet, die primär künstlerische Ziele verfolgen. Sie sind durch Kreativität, Offenheit gegenüber Neuem und hoher Emotionalität gekennzeichnet. Die individuelle Leidenschaft ist am stärksten ausgeprägt und am häufigsten auf Kunst & Design bezogen. Die Auseinandersetzung mit sich selbst, mit anderen Menschen und mit der Welt dominiert ihre persönlichen Projekte. Der künstlerische Lebenskontext wirkt daher stark negativ auf unternehmerische Leidenschaft und Performanz. Die Leidenschaft für das Erfinden wiederum, die auf die Erschaffung von neuen, marktfähigen und kommerzialisierbaren Lösungen ausgerichtet ist, hemmt wirtschaftlicher Performanz. Künstlerischer und auch unternehmerischer Erfolg wird von Artepreneuren jenseits von Marktanforderungen generiert.

Culturepreneure sind kulturunternehmerische Akteure, die künstlerisch-kreative Kunst- und Kulturproduktionen professionell organisieren, vermitteln und vermarkten. Sie sind selbst keine Künstler, obgleich ihre individuelle Leidenschaft stark auf Kreativität & Kultur bezogen ist. Im Vergleich zu den Artepreneuren ist das Leben von Culturepreneuren häufiger von unternehmerischen, aber auch von Lebensgestaltungs- und Freizeitprojekten dominiert. Der Lebenskontext hat nur eine geringfügige hemmende Wirkung auf die Entwicklung von unternehmerischer Leidenschaft. Quelle für Performanz

ist die Leidenschaft für das Erfinden von innovativen, kommerzialisierbaren Produkten und Dienstleistungen. Leidenschaft, die auf den Aufbau und das Wachstum des eigenen Unternehmens zielt, bremst hingegen die Performanz von Culturepreneuren.

Kreativunternehmer wiederum können als Personen beschrieben werden, deren Innovationsfähigkeit aus Kreativität und Experimentieren in projektbasierten Kollaborationen entsteht, in der Innovation oft nicht das primäre Ziel ist, sondern unbeabsichtigt aus emotionsgetriebenen, kreativen Prozessen hervorgeht. Ihre individuelle Leidenschaft bezieht sich im Vergleich häufiger auf die Kategorien Neugierde & Lernen sowie Engagement & Flow. Der Lebenskontext ist durch den höchsten Anteil an beruflichen Projekten bestimmt und befördert die am deutlichsten ausgeprägte unternehmerische Leidenschaft. Die Performanz von Kreativunternehmern steht im starken Zusammenhang mit der Leidenschaft für das Erfinden, d.h. für das leidenschaftliche Generieren von kreativen Ideen, aus denen kommerzialisierbare Lösungen hervorgehen. Leidenschaft für das Gründen wiederum hat jedoch einen negativen Effekt auf Performanz.

Wirkungsbeziehungen zwischen Lebenskontext, Leidenschaft und Performanz

Tabelle 1

	Lebenskontext-Fit → unternehmerische Leidenschaft	Lebenskontext-Fit → Performanz	Unternehmerische Leidenschaft (Erfinden) → Performanz	Unternehmerische Leidenschaft (Gründen) → Performanz	Unternehmerische Leidenschaft (Entwickeln) → Performanz
<b>Artepreneure (n=91)</b>	--	--	--		
<b>Culturepreneure (n=90)</b>	-		+		--
<b>Kreativunternehmer (n=83)</b>	++	-	++	--	
<b>Lifestyle-Entrepreneure (n=142)</b>	++	-	-		++

Anmerkung: Die Tabelle zeigt die Wirkungsbeziehungen der vier Unternehmertypen, bspw. die Wirkung von unternehmerischer Leidenschaft für das Erfinden auf Performanz in der Spalte recht außen. „+ +“ und „- -“, stehen für starke positive/negative und „+“ und „-“ für schwache positive/negative Effekte. Leere Felder indizieren keine nachgewiesenen Wirkungen.

Quelle: Universität Hohenheim, Fachgebiet Unternehmensgründungen und Unternehmertum

Lifestyle-Unternehmer sind Menschen, die aus einem Hobby- oder Freizeitkontext entstandene Leidenschaft weiterleben, in dem sie persönliche und berufliche Lebensaspekte miteinander verbinden und dabei einen Ausgleich zwischen Autonomie, Arbeitsbelastung, Lebensqualität und Einkommen suchen. Der Lebenskontext-Fit wirkt stark positiv auf die Entfaltung von unternehmerischer Leidenschaft und zeigt zugleich einen schwachen negativen Effekt auf Performanz. Lifestyle-Entrepreneure verfolgen Gewinn und Wachstum nur so lange, wie sie dem individuellen Lebensstil und der gewünschten Lebensqualität dienen. Zentraler Treiber von unternehmerischer Performanz ist die Leidenschaft für das Entwickeln der eigenen Unternehmung. Kreative Leidenschaft für das Erfinden von neuen Produkten und Dienstleistungen hingegen zeigt einen starken negativen Effekt auf den ökonomischen Output. Kurz gesagt: Den persönlichen Lebensstil gemäß den eigenen Vorstellungen leidenschaftlich, unternehmerisch und erfolgreich zu gestalten funktioniert, das Experimentieren mit neuen kommerzialisierbaren Produktideen funktioniert nicht.

### Implikationen für die Unternehmerpraxis

Leidenschaft und Unternehmertum sind individuelle lebensprägende Merkmale, die im privaten und beruflichen Leben aufeinander abgestimmt werden müssen, damit sie sich nicht gegenseitig blockieren, sondern zu erfolgreichem unternehmerischen

Handeln führen. So können etablierte Unternehmer die Studienerkenntnisse zur Reflexion der eigenen Leidenschaft und des eigenen Lebenskontexts nutzen, damit Leidenschaft kanalisiert und effektiver in die unternehmerische Praxis integriert werden kann.

Angehende Kreativschaffende und alle anderen Menschen mit unternehmerischen Ambitionen, die eine nicht-unternehmerische Leidenschaft besitzen, können die möglichen Potenziale und Hürden eines lebensprägenden unternehmerischen Vorhabens antizipieren und abwägen: Worauf bezieht sich Leidenschaft, wodurch wird sie im Lebenskontext unterstützt oder gehemmt? Auf welche Domänen unternehmerischer Leidenschaft (Erfinden, Gründen und Entwickeln) könnte sie sich ausdehnen? Gibt es Aspekte der Leidenschaft, die im Spannungsfeld zur unternehmerischen Tätigkeit stehen? Welche Projekte könnten angegangen werden, um mit Konflikten strategisch zu experimentieren? Die Praxis erfolgreicher Kreativunternehmer zeigt, dass die Fähigkeit zur Selbstwahrnehmung und zu proaktivem Handeln für die Kanalisierung einer gelebten Leidenschaft eine wichtige Grundlage bildet. Leidenschaft ist eine persönliche Angelegenheit und kann auch nur individuell erkundet werden.

### Implikationen für die Ausbildung

Das Leben in einer pluralisierten, funktional ausdifferenzierten Gesellschaft bedeutet, dass junge Menschen heute viele Möglichkeiten haben, ihre

Freizeit und ihre Karriere zu gestalten. Die Kombination von Leidenschaft und Unternehmertum ist eine vielversprechende, insbesondere wenn es darum geht, Autonomie und Selbstverwirklichung mit etwas, was einer Person am Herzen liegt, zu erreichen. In der Ausbildung und Vermittlung von unternehmerischem Knowhow kann man an die persönlichen Interessen und aufkeimenden Leidenschaften anknüpfen, um unternehmerische Potenziale in selbstgewählten Praxisprojekten erfahrbar zu machen. Dabei können nicht nur Wissen und Fähig-

keiten aufgebaut, sondern zugleich auch Sinnfindung, Engagement und Leistungsbereitschaft von Auszubildenden und Studierenden gefördert und unternehmerische Ambitionen geweckt werden. Unternehmertum ermöglicht die Umwandlung von Erwerbsarbeit in eine autonome, bedeutsame unternehmerische Beschäftigung. Die Studienergebnisse können damit auch einen Beitrag leisten, um junge Menschen dazu zu befähigen, ein leidenschaftliches, unternehmerisches und gelingendes Leben zu führen.

## Fazit

Leidenschaft nimmt im Unternehmertum von Kreativschaffenden eine bedeutsame Rolle ein. Wenn Leidenschaft, Unternehmertum und Lebenskontext sich wechselseitig positiv ergänzen und sich aus der Leidenschaft für eine kreative oder künstlerische Arbeit eine ausgeprägte unternehmerische Leidenschaft entwickelt, dann wird unternehmerische Performanz begünstigt. Zugleich können der Lebenskontext und einzelne Domänen der unternehmerischen Leidenschaft auch negative Effekte erzeugen. Die vier klassifizierten Unternehmertypen Arteprenneur, Cultureprenneur, Kreativunternehmer und Lifestyle-Entrepreneur stellen charakteristische Muster dar, die erklären, wie diese Kombinationen in der Kultur- und Kreativwirtschaft auftreten.

## Autor



**Prof. Stefan-Schulte-Holthaus**  
s.schulte-holthaus@macromedia.de

## Impressum

Universität Hohenheim  
Fachgebiet Unternehmensgründungen und  
Unternehmertum (570c)  
Wollgrasweg 49  
70599 Stuttgart  
Tel.: +49 711 459 24821

Bildmaterial: Universität Hohenheim, Felix Pilz, privat.  
V.i.S.d.P.: Univ.-Prof. Dr. Andreas Kuckertz

[www.entrepreneurship.uni-hohenheim.de](http://www.entrepreneurship.uni-hohenheim.de)

## Bislang erschienen

Tradition und Erneuerung durch Nachfolge: Wie Familienunternehmen ihr langfristiges Bestehen sicherstellen können. Rolf Wilmes, Leif Brändle, und Andreas Kuckertz. *Hohenheim Entrepreneurship Research Brief*, Nr. 7, März 2021. Stuttgart: Universität Hohenheim.

Konzeption und Potenziale eines Gründungsklimaindex. Andreas Kuckertz. *Hohenheim Entrepreneurship Research Brief*, Nr. 6., Februar 2019. Stuttgart: Universität Hohenheim.

Das Beste aus zwei Welten – Key Learnings aus dem ACTIVATR-Programm. Leif Brändle, Carlos Arturo Morales Reyes und Andreas Kuckertz. *Hohenheim Entrepreneurship Research Brief*, Nr. 5, August 2018. Stuttgart: Universität Hohenheim.

What's Hot in Entrepreneurship Research 2018? Andreas Kuckertz und Alicia Prochotta. *Hohenheim Entrepreneurship Research Brief*, Nr. 4, Februar 2018. Stuttgart: Universität Hohenheim.

Kreative Gründungsförderung – wo Startups die Politik in der Pflicht sehen. Andreas Kuckertz und Alicia Prochotta. *Hohenheim Entrepreneurship Research Brief*, Nr. 3, September 2017. Stuttgart: Universität Hohenheim.

Jeder für sich oder alle zusammen? Das Stuttgarter Startup Ökosystem. Andreas Kuckertz, Elisabeth S.C. Berger und Tobias Pommer. *Hohenheim Entrepreneurship Research Brief*, Nr. 2, Juni 2017. Stuttgart: Universität Hohenheim.

Den „Generationenkonflikt“ durch richtige Kooperation überwinden – was Startups von Großunternehmen erwarten. Andreas Kuckertz und Martin Allmendinger. *Hohenheim Entrepreneurship Research Brief*, Nr. 1, Januar 2017. Stuttgart: Universität Hohenheim.

Alle bislang erschienenen Hohenheim Entrepreneurship Research Briefs sind auf der Internetpräsenz des Hohenheimer Fachgebiets Unternehmensgründungen und Unternehmertum verfügbar:

<https://entrepreneurship.uni-hohenheim.de/researchbrief>