

3. Forschungsfragen und Ziel der Untersuchung

Im Rahmen des Forschungsvorhabens wird die Unternehmensentwicklung von jungen klein- und mittelständischen Unternehmen aus den Bereichen Softwareentwicklung und IT-Service untersucht. Die Leitfragestellung lautet: Lassen sich in der Gründungs- und Frühentwicklungsphase der IT-Startups derartig hoch flexible, effizienz- wie subjektorientierte Organisations- und Kooperationsformen finden, die als prototypisch für den Wandel der Arbeitsgesellschaft gelten, und wie verändern sich diese im Zuge der Expansion und/oder in Unternehmenskrisen?

Dabei soll es nicht bei einer reinen Beschreibung der vermuteten hohen Fluidität von Arbeits- und Organisationsformen bleiben. Im Zentrum der Diskussion um den Wandel der Arbeit steht eine umfangreichere und intensivere Verwertung der menschlichen Arbeitskraft, die durch das Prinzip der Ressourcen- bzw. Rahmensteuerung realisiert wird. Mit Blick auf die Arbeits- und Organisationsgestaltung handelt es sich im Kern um eine veränderte Kontroll- und Machtstrategie. *Macht und Kontrolle* sind daher auch in dieser Untersuchung die zentralen Analysedimensionen und dementsprechend stellt sich die Frage, ob auch in IT-Startups die Steuerung durch Ressourcenvorgaben bzw. Kontextbedingungen erfolgt und die Arbeitssituation dem Prinzip kontrollierter Autonomie entspricht. Falls ja, wo liegen die Gemeinsamkeiten, wo die Unterschiede zu Großunternehmen?

Grundsätzlich ist eine machtfreie Kooperation innerhalb von Unternehmen nicht vorstellbar, da es sich letztlich immer um ökonomische Zweckbündnisse innerhalb einer Marktwirtschaft handelt, die zwischen Kooperation und Konkurrenz schwanken. Macht und Gegenmacht kann dabei sehr offensichtlich in Form von Hierarchieunterschieden, Weisungsbefugnissen und offenem Widerstand zu Tage treten und/oder auch verdeckter in Form von Kompetenzunterschieden, impliziten Führungsrollen sowie informellen Bündnissen zwischen einzelnen Personen oder auch Gruppen. Das Machtgefälle, die Art und Weise der Kontrolle und die Ausprägung der Unternehmenskultur kann von Unternehmen zu Unternehmen stark variieren. Daher soll untersucht werden, ob sich IT-Startups aufgrund ihres Umgangs mit Macht differenzieren lassen. Gibt es Firmen, die in ihrer Gründungsphase eher gleichberechtigt, sogar basisdemokratisch Entscheidungen fällen und sich durch eine egalitäre Unternehmenskultur auszeichnen? Lassen sich dem hingegen Unternehmen identifizieren, bei denen die Zusammenarbeit von Anfang an eher hierarchisch bis hin zu direktiv erfolgt? Und schließlich, gibt es Zwischenformen die teils gleichberechtigt, teils hierarchisch kooperieren oder eventuell sogar eine Balance zwischen Hierarchie und Egalität anstreben?

Neben der Hauptdimension des Machtgefälles, die eher auf grundlegende Charakteristika der Zusammenarbeit zielt, soll ergänzend dazu eine zweite Dimension kritische Kooperationsinhalte und den konkreten Umgang mit dem jeweils Anderen in den Blick nehmen. Diese spezifischere Analyseebene befasst sich mit der *Konflikthaltigkeit und Art der Konfliktaustragung* in den untersuchten Firmen. Dabei geht es in erster Linie um die Identifizierung

von typischen Konfliktbereichen. Welche Konflikte treten in der Gründungs- und Frühentwicklungsphase auf? Gibt es typische Konfliktfelder, die sowohl in hierarchischen als auch in egalitären Firmen zu Auseinandersetzungen führen; lassen sich dem hingegen Konflikte identifizieren, die sich je nach Art der Machtverteilung differenzieren lassen? Zeigen sich auch in den IT-Startups ähnliche Ambivalenzen und Dilemmata, wie sie insbesondere von Manfred Moldaschl und Stefan Kühl (z.B. zwischen Qualität und Quantität) für die neuen Arbeitsformen attestiert werden? Unterscheidet sich die Art der Konfliktbewältigung je nach Unternehmensform? Inwieweit werden die Positionen der jeweils Anderen berücksichtigt und Lösungen in beiderseitigem Einvernehmen angestrebt, oder versuchen die einzelnen Parteien strikt, ihre Position auf Kosten anderer durchzusetzen?

Über diese sozialen Konflikte hinaus wird auch allgemein nach der **Belastung und Beanspruchung** der Mitarbeiter und Gründer gefragt. Hier interessieren sowohl Motive, aufgrund derer die vermutete hohe Beanspruchung bis hin zur „Selbstausschöpfung“ (Voß & Pongratz 1998) akzeptiert wird, als auch Bewältigungsstrategien seitens der Befragten. Damit soll der Aufforderung von Walter Volpert nachgekommen werden, der es, mit Blick auf die neuen Arbeitsformen, als erste Aufgabe der Arbeitswissenschaft bezeichnet, „Ausmaß, Formen und Verursachungen der Belastungen und Zusammenbrüche zu untersuchen, und dabei dem Schicksal jenes Freiheitsgefühls nachzuspüren, dass die Freelancer und Profit-Center-Betreiber zumindest anfangs zu beflügeln scheint“ (Volpert 2002, S. 269).

Vor dem Hintergrund der Analyse des Machtgefälles und der Konflikte wie allgemein der Beanspruchung wird der Frage des individuellen **Commitments** gegenüber den Unternehmen nachgegangen. Zeigen Mitarbeiter und Gründer die vermutete hohe Bindung gegenüber dem Unternehmen und ihrer Tätigkeit? Überwiegt bei hierarchischen Unternehmen eher kalkulatorisches und bei egalitären eher affektives Commitment?

Gerade in der Frühentwicklungsphase ist der Einfluss der Gründer auf die Unternehmensform von entscheidender Bedeutung. Falls sich nun verschiedene Typen von Unternehmen differenzieren lassen, stellt sich auch die Frage, ob sich Anzeichen für eine unterschiedliche **Wertorientierung** der Gründer zeigen. Dominiert bei Gründern von hierarchischen Unternehmen die Leistungs- und Marktorientierung und lässt sich umgekehrt bei Gründern von egalitären Firmen eine ausgeprägte Beziehungsorientierung feststellen? Inwieweit stellt überhaupt Egalität einen Wert für Gründer dar? Wie steht es um die technische Aufgabenorientierung? Lassen sich auch hier Unterschiede zwischen den Gründern von hierarchischen oder egalitären Unternehmen finden? Wie verhält es sich mit der **Reflexivität** der Gründer? Gibt es Gründer, denen es gelingt, die zum Teil widersprüchlichen Wertvorstellungen wie Leistungs- bzw. Marktorientierung mit Beziehungs- und Aufgabenorientierung zu verbinden und eine mögliche Integration der damit verbundenen Zielvorstellungen zu verwirklichen?

Die Phase der Expansion

Nach eingehender Analyse der Gründungs- und Frühentwicklungsphase wird der Frage nachgegangen, wie sich Unternehmen verändern, wenn die Mitarbeiterzahl steigt. Vermutlich ist davon auszugehen, dass, gleich ob hierarchische oder egalitäre Unternehmensform, mit dem Anstieg der Mitarbeiterzahl aus funktionalen Gründen die Organisation stärker formalisiert wird, indem eine zweite Managementebene eingezogen, Verantwortungsbereiche genauer festgelegt und Prozessabläufe strikter definiert werden. Wie jedoch dieser Wandelprozess gestaltet wird, mit welchem Grad an Selbstverständlichkeit die stärkere Formalisierung einhergeht und wie diese Veränderungen von Gründern und Mitarbeitern erlebt werden, kann sehr unterschiedlich sein. Wird in egalitären Unternehmen die Formalisierung im Zuge der Expansion als Kulturbruch erlebt und kommt es zu hoch eskalierten Konflikten? Können Unternehmen, die egalitär gestartet sind, ihre weitgehend gleichberechtigte Kooperation auch mit steigender Mitarbeiterzahl noch aufrecht erhalten oder nähern sie sich den Unternehmen an, die bereits von Anfang an hierarchisch waren? Ist im Gegenzug die Formalisierung für hierarchische Unternehmen selbstverständlich und verläuft weitgehend reibungslos? Welche Konsequenzen ergeben sich aus dem Wandel für die Zusammenarbeit und deren individuelle Bewertung? Wie verändert sich das Commitment gegenüber der Organisation?

Eine besondere Schlüsselstellung kommt vermutlich den neu eingesetzten ***Führungskräften der zweiten Hierarchieebene*** zu, da gerade sie mit widersprüchlichen bis hin zu dilemmatischen Rollenanforderungen konfrontiert sein werden. Zeigen sie eher mit ihren Mitarbeitern, die ggf. sogar ihre ehemaligen Kollegen waren, große Verbundenheit, oder nehmen sie eher den Standpunkt der Unternehmensleitung ein? Oder aber, versuchen sie zwischen den beiden möglicherweise konfligierenden Positionen zu vermitteln? Mit der Übernahme von Leitungsaufgaben treten eventuell ursprünglich favorisierte Sachaufgaben in den Hintergrund. Wie erleben daher gerade Softwareentwickler, die in Leitungspositionen berufen werden, ihre Führungsrolle? Zeigen sie eine ambivalente Haltung gegenüber ihrer Führungsposition und welchen Führungsstil verfolgen sie?

Die ökonomische Krise

Die zunehmende Insolvenzrate junger, technologieorientierter Unternehmen lässt vermuten, dass sich in der Gruppe der untersuchten Firmen einige bereits in einer ökonomischen Krise befinden oder sogar kurz vor dem Konkurs stehen. Wie gehen die Gründer und Mitarbeiter ggf. mit einer Krise um und auf welche Ursachen führen sie die negative Unternehmensentwicklung zurück? Verhalten sich Gründer und Mitarbeiter solidarisch oder kommt es zu Frontbildungen innerhalb des Führungsteams und/oder zwischen Führung und Mitarbeitern? Welche Konsequenzen ergeben sich für das individuelle Commitment? Werden noch einmal persönliche Ressourcen aktiviert und das Engagement sogar noch erhöht, um die Krise abzuwenden, oder zeigt sich eine zunehmende Distanzierung bis hin zur Resignation und

beruflicher Neuorientierung? Lässt sich auch das Reaktionsverhalten auf die ökonomische Bedrohung entsprechend dem Machtgefälle im Unternehmen differenzieren?

Als Grundlage für die Analyse dieser Forschungsfragen werden selbstverständlich in einem ersten Schritt die Unternehmen umfassend beschrieben und gruppiert nach a) ihren Produkten und Dienstleistungen, b) ihrer Rechtsform und Finanzierung, c) der Größe der Gründerteams sowie der Beziehungsqualität unter den Gründern (Freunde, Kollegen etc.) und deren beruflichen Werdegängen, d) ihrer Mitarbeiterzahl, e) ihrem Unternehmensalter und f) nach dem Grad der Standardisierung verwandter Führungsinstrumente. Auf Basis dieser objektiven Daten wird die *Dynamik der Unternehmensentwicklung* analysiert und werden Fragen wie Folgende beantwortet: Zeigen sich im Expansionsverhalten Unterschiede zwischen wagniskapitalfinanzierten zu eigenfinanzierten Unternehmen? Wie schnell expandieren Unternehmen? Nimmt mit steigendem Unternehmensalter die Mitarbeiterzahl zu? Steigt mit zunehmender Mitarbeiterzahl auch die Anzahl der Hierarchieebenen?

Wie bereits erwähnt, werden auch einige Interviews mit IT-Alleinselbständigen sowie Beschäftigten von einem IT-Großunternehmen geführt. Diese Befragung dient im weiten Sinne als Vergleichsgruppe, um explorativ Gemeinsamkeiten und Unterschieden zu den IT-Startups nachzugehen. Vermutet wird, dass sich zwischen den egalitären Unternehmen und den Alleinselbständigen und deren Kooperation in Netzwerken sowie zwischen den eher hierarchischen IT-Startups und dem untersuchten Großunternehmen Parallelen finden lassen.

Bevor das methodische Vorgehen erläutert wird, seien folgend noch einige theoretische Vorüberlegungen zu den entscheidenden Analysedimensionen Macht, Kontrolle und Konflikt vorangestellt.