

## 6. Ergebnisse der empirischen Studie

Die Ergebnisdarstellung beginnt mit einem Überblick zu wirtschaftlichen Kenndaten der Fallunternehmen. Im Hauptkapitel zur Unternehmensentwicklung, das in drei Unterkapitel zur Gründungs- und Frühentwicklungsphase, zur Expansionsphase und zum Management in Unternehmenskrisen unterteilt ist, erfolgt die Darstellung der wesentlichen empirischen Ergebnisse zu Kooperationsformen, Machtverhältnisse und Konflikten in den Untersuchungsunternehmen. Die individuelle Beanspruchung der Befragten wird anschließend genauer betrachtet. Ein kurzer Exkurs zum Vergleich der Arbeits- und Organisationsformen in IT-Startups mit den befragten Alleinselbständigen und mit dem untersuchten IT-Großunternehmen bildet den Abschluss der Ergebnisdarstellung.

### 6.1 Kenndaten der Fallunternehmen

Es wurden 45 kleine bis mittelständische IT-Firmen untersucht. Zusätzlich haben wir 7 Alleinselbständige und 5 Mitarbeiter eines IT-Großunternehmens befragt. Die folgende Darstellung konzentriert sich auf die Klein- und Mittelunternehmen. Die Alleinselbständigen und das IT-Großunternehmen werden im Kapitel 6.4 behandelt.

#### *Produkt- und Dienstleistungsangebot*

Von den 45 kleinen und mittelständischen Firmen sind 28 dem Bereich Softwareentwicklung zuzuordnen. Das Spektrum dieser Unternehmen reicht von der Spezifikation von Standardprogrammen über Individualsoftwarelösungen im Rahmen von Auftragsproduktionen bis hin zu hoch innovativen eigenen Produktentwicklungen. Auch für die anderen Klein- und Mittelunternehmen ist die eigenständige Softwareentwicklung von zentraler Bedeutung. Hier wird diese jedoch nicht direkt vertrieben, sondern für unterschiedliche Dienstleistungsangebote innerhalb der jeweiligen Unternehmen eingesetzt. Je nach angebotener Dienstleistung können die Firmen differenziert werden: 12 bieten „Multimedia-Lösungen“ an (z.B. Internetagenturen, Webdesign, digitale Medienproduktion), 3 sind im Bereich „Interaktiver Angebote“ tätig (virtuelle Marktplätze, Internetshops) und 2 betreiben eine „Internetplattform“ (Internetportale und mobile Dienste). Die Einordnung der Kooperationsunternehmen erfolgte gemäß dem Klassifikationssystem des Deutschen Multimediaverbandes (vgl. dmmv 2003).

#### *Rechtsformen*

Die dominierende Rechtsform war mit 22 Unternehmen die GmbH. Die Form der Aktiengesellschaft haben 17 Unternehmen gewählt. Nur eine GbR befand sich im Sample (dabei handelt es sich um eine Firma, die von drei Freunden gegründet wurde und bislang nur freie Mitarbeiter beschäftigt; zu fünf Unternehmen lagen keine Informationen vor).

### *Finanzierung*

In der Untersuchungsgruppe waren 24 Firmen fremdfinanziert, 14 eigenfinanziert und 2 Unternehmen finanzierten sich von Anfang an durch einen einzelnen Großauftraggeber. Innerhalb der Gruppe der fremdfinanzierten Unternehmen haben 16 Venture Capital akquiriert (zu fünf Unternehmen lagen keine Informationen vor).

### *Gründerteams*

Die untersuchten Betriebe wurden mehrheitlich zu zweit gegründet (12 Unternehmen). Einzelgründungen lagen in 9 Fällen vor. Dreierteams fanden wir bei 7 Unternehmen, Viererteams bei 6 Unternehmen und Fünferteams wiederum bei 7 Unternehmen. Die größten Gründerteams beliefen sich auf sechs Personen und waren nur bei 2 Unternehmen anzutreffen (zu zwei Unternehmen lagen keine Informationen vor).

In 14 Gründerteams waren sowohl Softwareentwickler als auch Gründer mit betriebswirtschaftlichen Kompetenzen vertreten, während 10 Gründerteams einen rein wirtschaftswissenschaftlichen Hintergrund aufwiesen (darunter eine Einzelgründung) und 8 Gründerteams ausschließlich berufliche Vorerfahrung und Wissen im Bereich der Softwareentwicklung einbrachten (darunter eine Einzelgründung). 7 Unternehmen wurden von „Quereinsteigern“ mit überwiegend geisteswissenschaftlichem Hintergrund gegründet, dabei handelt es sich bei 6 Unternehmen um Multimedia-Agenturen<sup>40</sup> und in allen Fällen um Einzelgründungen (zu sechs Unternehmen lagen keine Informationen vor).

19 Unternehmen wurden von Freunden und 5 Unternehmen von ehemaligen Kollegen gegründet. Bei 3 Gründerteams handelte es sich um rein geschäftliche Beziehungen, die sich aus kurzfristigen Bekanntschaften über das Internet ergaben oder durch die Gründerauswahl seitens der Investoren entstanden (zu neun Unternehmen lagen keine Informationen vor).

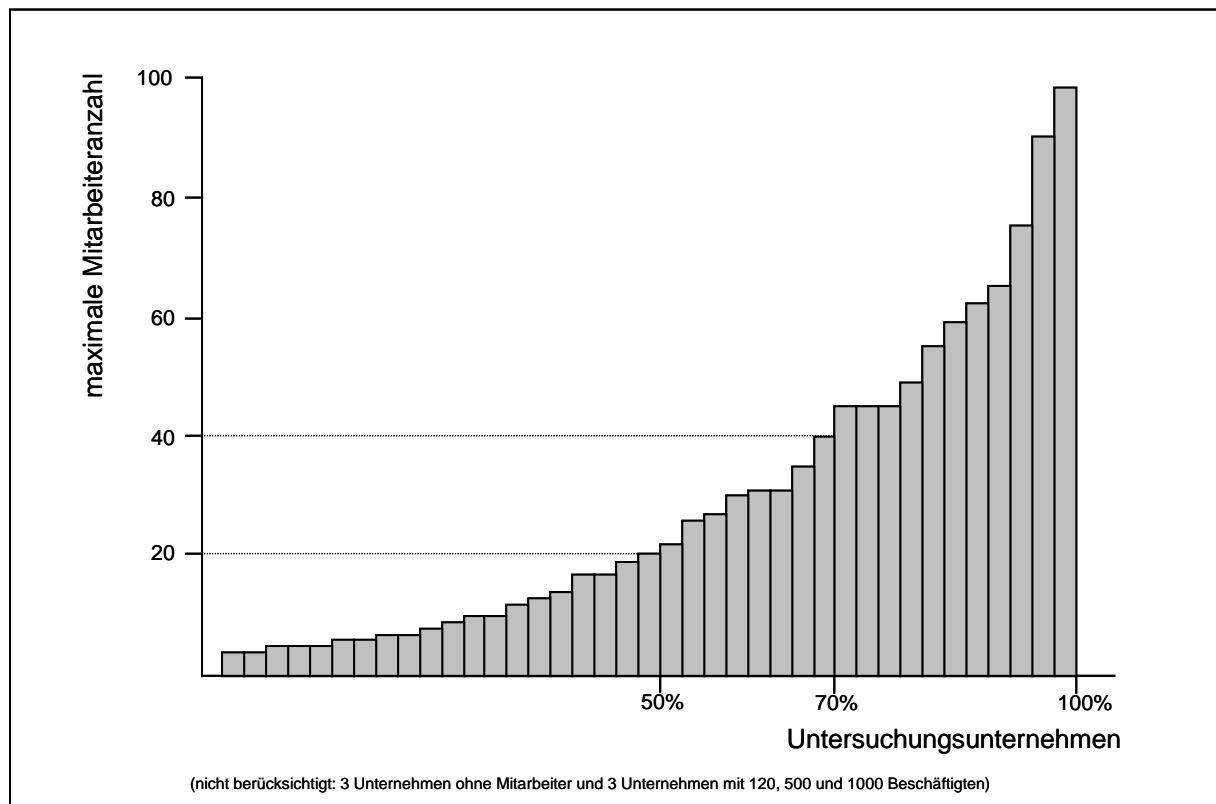
Bis auf eine Ausnahme wurden alle Unternehmen durch Gründer geleitet. In dem Ausnahmefall entschlossen sich die betreffenden Gründer, einen hoch kompetenten ehemaligen beratungs- und investenterfahrenen Manager als Vorstandsvorsitzenden einzustellen. Bei zwei Unternehmen mit durchweg großen Gründerteams, sind auch Gründer auf der zweiten Hierarchieebene zu finden. Nur eine Firma in der Untersuchungsgruppe entstand durch Outsourcing-Aktivitäten einer großen Werbeagentur.

### *Beschäftigtenzahl*

Wie in der Abbildung 16 deutlich zu erkennen, handelt es sich überwiegend um kleine Unternehmen. In drei Unternehmen sind noch keine Mitarbeiter tätig. Ungefähr 50 Prozent der Unternehmen beschäftigen weniger als 20 und 70 Prozent nicht mehr als 40 Mitarbeiter. Die

<sup>40</sup> Die einzige „Quereinsteiger“-Unternehmung, die keine Multimediaagentur ist, wurde von einem Naturwissenschaftler gegründet, der sein fachliches Know-how mit Kompetenzen in der Softwareentwicklung kombinierte.

Übrigen verteilen sich relativ gleichmäßig bis 100 Mitarbeiter. Es gibt drei Ausnahmeunternehmen mit 120, 500 und 1000 Beschäftigten.<sup>41</sup>

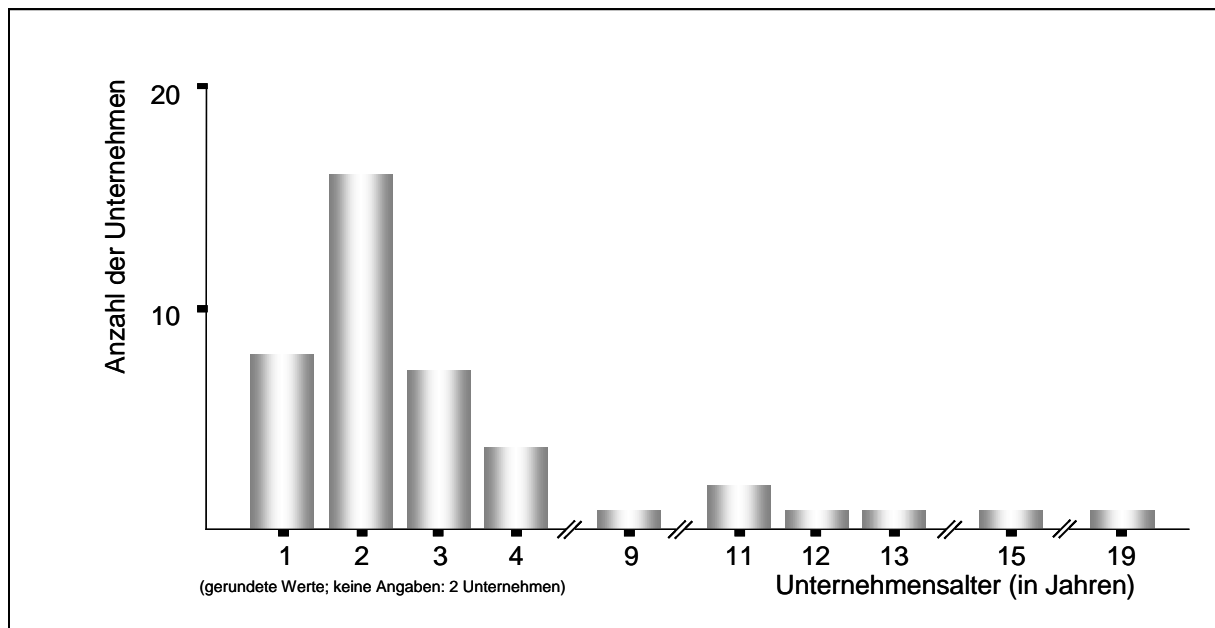


**Abb.16:** Maximale Mitarbeiteranzahl in der Unternehmensgeschichte (ohne Gründer)

### *Unternehmensalter*

Es wurden überwiegend noch sehr junge Unternehmen befragt. Die meisten Firmen waren zum Befragungszeitpunkt ca. zwei Jahre alt. 83 Prozent der Unternehmen waren nicht älter als vier Jahre. Die restlichen sieben Unternehmen sind mit über 9 Jahren deutlich älter.

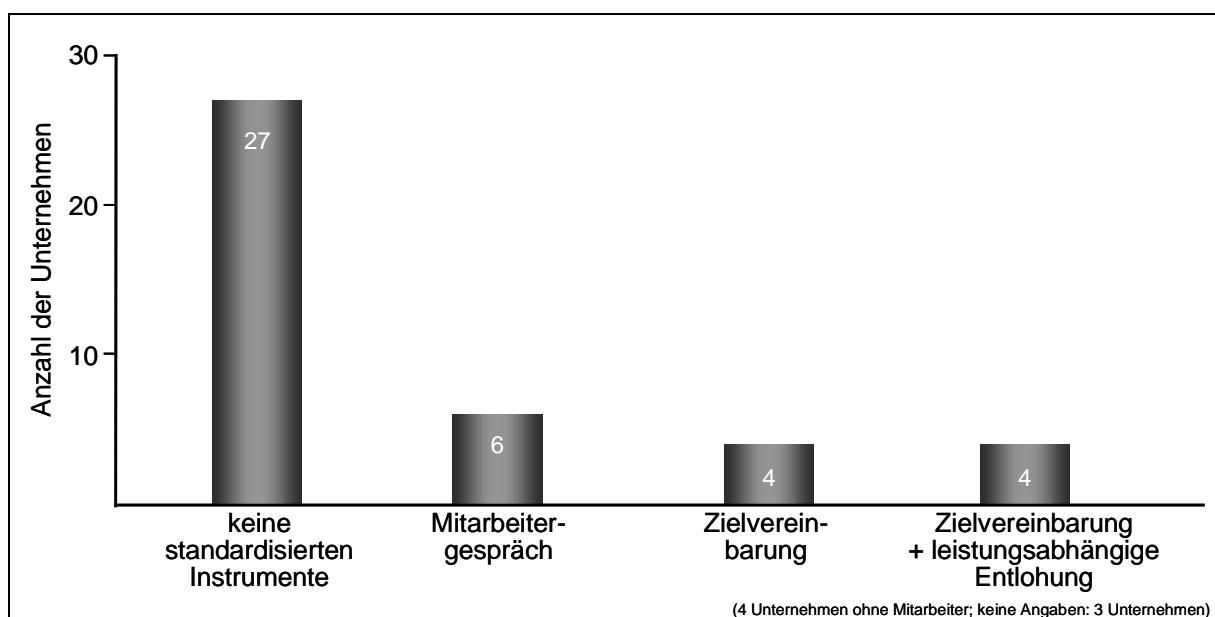
<sup>41</sup> Trotz der hohen Beschäftigungszahl wurden auch diese Firmen untersucht, da die Befragten retrospektiv die Gründungs- und Frühentwicklungsphase ausführlich beschrieben haben.



**Abb.17:** Verteilung der Untersuchungsunternehmen nach Unternehmensalter

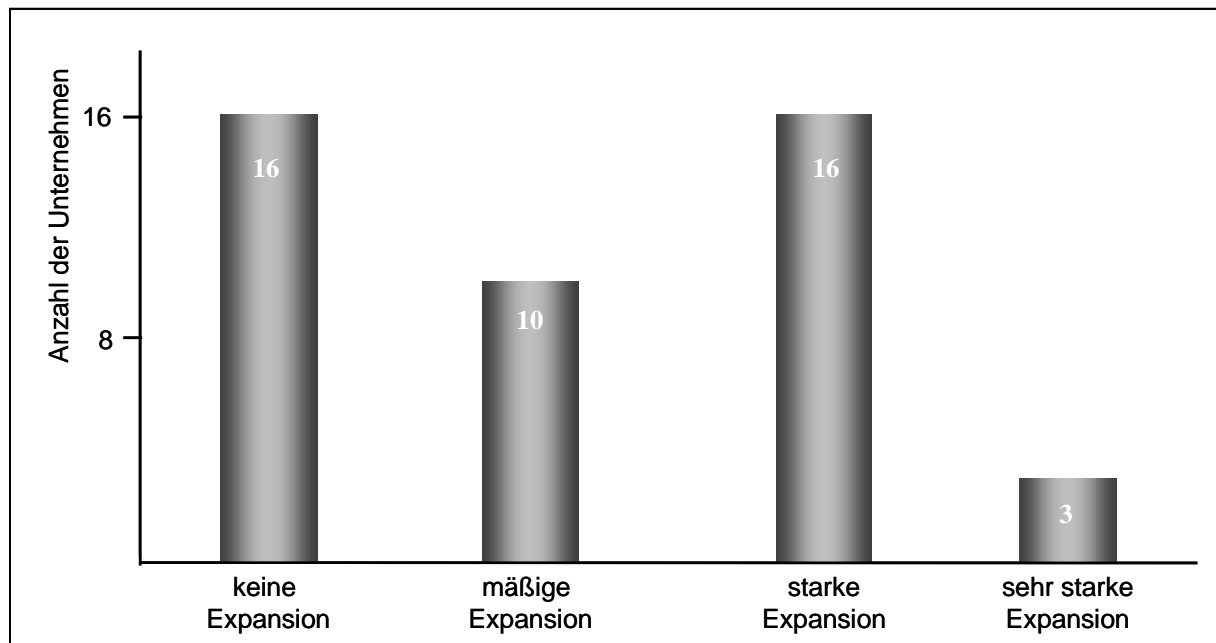
### *Führungsinstrumente*

Die überwiegende Mehrheit von 27 Unternehmen verzichtet auf standardisierte Führungsinstrumente. Bei 6 Firmen werden Mitarbeitergespräche geführt, 4 Unternehmen verfügen über ein Zielvereinbarungssystem und weitere 4 Unternehmen kombinieren Zielvereinbarungen mit leistungsabhängigen Gehaltskomponenten.



**Abb.18:** Einsatz von Führungsinstrumenten in den Untersuchungsunternehmen

## Expansion der Unternehmen



**Abb.19:** Expansion der Untersuchungsunternehmen

16 der untersuchten Unternehmen sind *nicht oder nur geringfügig expandiert* und haben weniger als 10 Mitarbeiter. 10 Unternehmen mit mindestens 11 und maximal 29 Beschäftigten sind *mäßig expandiert*. 16 Unternehmen beschäftigen über 30 bis zu maximal 100 Mitarbeitern und bilden die Gruppe der *stark expandierten* Firmen. Nur 3 Unternehmen sind mit über 100 Angestellten *sehr stark expandiert*. Werden nun die Unternehmen entsprechend ihres Mitarbeiteranstiegs gruppiert, zeigen sich positive Zusammenhänge zum Unternehmensalter und zur Anzahl der Hierarchieebenen.

### Keine Expansion:

Die 16 Unternehmen dieser Gruppe beschäftigen durchschnittlich 5 Mitarbeiter ( $s=3,3$ ), haben keine (betrifft die drei Unternehmen ohne Mitarbeiter) oder nur eine Hierarchieebene und sind im Durchschnitt 1,8 Jahre ( $s=0,9$ ) alt (ausgenommen zwei Unternehmen mit 9 und 11 Jahren).

### Mäßige Expansion:

In den 10 mäßig expandierten Unternehmen sind im Durchschnitt 19 Mitarbeiter ( $s=5,2$ ) beschäftigt. Die Firmen weisen ein Unternehmensalter von durchschnittlich 2,7 Jahren ( $s=1,2$ ) auf (ausgenommen ein Unternehmen mit 19 Jahren). Bei 6 Unternehmen findet sich (bislang) nur eine Hierarchieebene, während in 4 Unternehmen bereits eine zweite Hierarchieebene besteht.

Starke Expansion:

Die 16 stark expandierten Firmen beschäftigen im Durchschnitt 53 Mitarbeiter ( $s=20,6$ ) und sind durchschnittlich 2,5 Jahre ( $s=0,8$ ) alt (ausgenommen ein Unternehmen mit 13 Jahren). Nur zwei dieser Unternehmen haben noch eine Hierarchieebene (in beiden Fällen besteht über die Hälfte der Belegschaft aus freien Mitarbeitern), während die deutliche Mehrheit von 11 Firmen bereits eine zweite Managementebene eingeführt hat. Bei den restlichen 2 Unternehmen finden sich drei und bei einer Firma sogar vier Hierarchieebenen (in zwei dieser Fällen sind bereits über 80 Angestellte beschäftigt; bei dem dritten Fall handelt es sich um eine Firma, die sich stark an dem traditionellen Agenturaufbau orientiert und so trotz der relativ niedrigen Mitarbeiterzahl von 40 Beschäftigten bereits vier Hierarchieebenen installiert hat).

Sehr starke Expansion:

Zwei Unternehmen sind mit 500 und 1000 Beschäftigten sehr stark expandiert. Eine weitere Unternehmung mit 120 Mitarbeitern wird als Grenzfall bereits dieser Gruppe zugeordnet. Ihr durchschnittliches Unternehmensalter liegt bei 12,8 Jahren ( $s=2,0$ ) und in all diesen Unternehmen sind drei (Haupt-)Hierarchieebenen zu identifizieren.

Die nicht oder kaum expandierten Unternehmen entsprechen in ihrer Arbeitsorganisation weitgehend einem Team, bei dem alle gemeinsam die anstehenden Projekte bearbeiten, sich im hohen Maße informell abstimmen und die Arbeitsteilung sehr flexibel erfolgt. Bereits ab einem mäßigen Mitarbeiteranstieg lassen sich nur noch Funktionalorganisationen finden. Folglich wird auf Expansion mit eher konventionellen Organisationsstrategien reagiert. Nur ein stark expandiertes Unternehmen entschied sich für eine divisionale Projektorganisation. Nicht expandierte Unternehmen sind überwiegend eigenfinanziert (10 eigenfinanzierte, 2 auftragsfinanzierte und 3 fremdfinanzierte Unternehmen; zu einem Unternehmen keine Angaben). Bereits ab einer mäßigen Expansion überwiegen fremdfinanzierte Unternehmen (6 fremdfinanzierte und 3 eigenfinanzierte Unternehmen; zu einem Unternehmen keine Angaben) und ab starker Expansion finden sich nur noch fremdfinanzierte Firmen. Es sei noch angemerkt, dass Venture-Capital-finanzierte Unternehmen stärker expandierten als eigen-, auftrags- oder anderweitig fremdfinanzierte Unternehmen ( $\Phi = .479$ ;  $\chi^2(40,1) = 9.18$ ;  $p < .01$ ).<sup>42</sup>

---

<sup>42</sup> Zur Beurteilung der Expansionsstärke wurden die Unternehmen in zwei Gruppen eingeteilt: Unternehmen, deren Beschäftigtenzahl auf maximal 29 Mitarbeiter angestiegen ist, wurden der Kategorie „keine bis mäßige Expansion“ zugeordnet. Unternehmen, die auf mindestens 30 Mitarbeiter angewachsen sind, ergaben die Kategorie „moderate bis starke Expansion“. Die Gründer der Unternehmung gingen nicht in die Beschäftigtenanzahl ein. Als „Venture-Capital-finanziert“ gelten alle Unternehmen die mindestens zu 70% durch VC-Kapital finanziert wurden.

Aufgrund der Analyse objektiver Kenndaten zu den Unternehmen lassen sich mit steigender Beschäftigtenzahl eindeutig Prozesse der Hierarchisierung belegen. Bereits ab 30 festangestellten Mitarbeitern wird bei allen Unternehmen eine mittlere Managementebene installiert. Dieser Zusammenhang bestätigt sich auch durch eine hohe Korrelation zwischen der Beschäftigtenzahl und der Anzahl der Hierarchieebenen ( $r_s (n=44) = .718; p < .01$ ). Ein weiterer, jedoch deutlich schwächerer Zusammenhang besteht zwischen dem Unternehmensalter und der Beschäftigtenanzahl ( $r_s (n=43) = .375; p < .05$ ).

#### *Entlassungen und finanzielle Krisen der Unternehmen*

Von den untersuchten Firmen mussten 14 Unternehmen keine und 16 nur geringfügige Entlassungen vornehmen (bis zu maximal 20% der Belegschaft). 4 Unternehmen haben zwischen 20 und 40 Prozent und 8 Firmen über 40 Prozent der Angestellten entlassen. Von diesen 8 Unternehmen mussten 2 schließlich Konkurs anmelden. Drei weitere Betriebe waren bereits konkurs, bevor Mitarbeiter eingestellt wurden. Darüber hinaus waren 6 Unternehmen zum Befragungszeitpunkt finanziell akut bedroht. Die restlichen Unternehmen sind nach Aussagen der Befragten zumindest kurzfristig gesichert, d.h. mindestens für weitere sechs Monate.

## 6.2 Unternehmensentwicklung und Kooperation

Die Darstellung der Unternehmensentwicklung unserer Kooperationsfirmen folgt einer zentralen Typologie zur Machtverteilung und Konfliktbehandlung in den Unternehmen, die in einem ständigen Wechselprozess zwischen theoretischen Überlegungen und empirischen Analysen konzipiert wurde. Der folgende Kurzüberblick (vgl. Abbildung 20) dient der ersten Orientierung. Eine detaillierte Erläuterung und Beschreibung der einzelnen Typen ist Gegenstand der sich anschließenden Unterkapitel.

Typus Dimension	egalitär konsistent	egalitär inkonsistent	ausbalanciert	asymmetrisch	hierarchisch direktiv
Entscheidung	demokratisch	teils demokratisch, teils hierarchisch	eingeschränkt hierarchisch	hierarchisch	hierarchisch direktiv
Zielbildung	Zielbildung im Konsens aller Akteure	im Konfliktfall hierarchisch	in Absprache mit den Mitarbeitern	Mitarbeiter nur in beratender Funktion	kein Einfluss der Mitarbeiter
Autonomie bzgl. Zielrealisierung	extrem hoch	sehr hoch	hoch	mittel Autonomie als Zwang	niedrig
Art der Kontrolle	gegenseitige Ergebniskontrolle der Akteure	Ergebniskontrolle bei Kontrollübergewicht der Leitung gegen- über den Mitarbeitern	Ergebniskontrolle durch Leitung in Absprache mit den Mitarbeitern	strikte Ergebniskontrolle durch die Leitung hoch leistungs- kaum mitarbeiterorientiert	hoch formalisierte Ergebnis- und Detailkontrolle durch die Leitung
Informationsfluss	extrem transparent kein formelles Machtgefälle im Informationsfluss	sehr transparent ansatzweise hierar- chisches Machtgefälle im Informationsfluss	transparent ausgehandelte/ strate- gische Transparenz zw. Mitarbeitern & Leitung	mäßig transparent rein strategische Transparenz seitens der Leitung	kaum transparent
Kultur Leitbilder	egalitär- familiär/ freundschaftlich Technikbegeisterung aller Akteure	egalitär- freundschaftlich Technikbegeisterung aller Akteure	ausbalanciert- kollegial Subkultur der Softwareentwickler	hierarchisch- kollegial/distanziert dominanter Berater- Habitus der Leitung, hohe Leistungskultur	hierarchisch-formell
Konflikt- handhabung	konsensorientiert oder schwankt zw. Konsens und Konfrontation	schwankt zw. Konsens und Konfrontation	Balance zwischen Konsens und Konfrontation	konfrontativ	konfrontativ

**Abb.20:** Typologie zur Machtverteilung und Konfliktbehandlung in den Unternehmen

Der Typus des egalitär-konsistenten Unternehmens zeichnet sich durch das geringste Machtgefälle aus. Das egalitär-inkonsistente Unternehmen liegt noch sehr dicht bei dem ersten Typus, weist jedoch bereits vereinzelt hierarchische Elemente auf. Der Typus des ausbalancierten Unternehmens strebt eine Balance zwischen Hierarchie und Egalität an. Demgegenüber ist das asymmetrische Unternehmen bereits klar hierarchisch strukturiert. Das Management räumt den Mitarbeitern jedoch aus strategischen Gründen Partizipationsmöglichkeiten



ein. Bei hierarchisch-direktiven Betrieben bestehen dagegen kaum noch Beteiligungsmöglichkeiten für die Mitarbeiter. Hier sei gleich angemerkt, dass wir in unserer Untersuchungsgruppe von 45 IT-Firmen kein Unternehmen diesem Typus zuordnen konnten. Dennoch wurde aus Gründen der typologischen Konsistenz die Unternehmensform mit dem stärksten Machtgefälle mit aufgeführt. Dass auch nicht eine einzige Firma unter den von uns untersuchten Unternehmen war kann als Beleg dafür gelten, dass für innovative Segmente im IT-Bereich tayloristische Arbeits- und Organisationsformen mit geringen Autonomie-spielräumen für Mitarbeiter völlig dysfunktional sind.

Jeder Typus wird anhand von sieben Dimensionen genauer beschrieben und gegenüber den anderen Typen abgegrenzt. Die allgemeinste Analysedimension bezieht sich auf die grundlegende Frage, wie in den Unternehmen **Entscheidungen** getroffen werden. Die Extrema bilden hier einerseits (basis-)demokratische Firmen, bei denen alle Unternehmensmitglieder im selben Maße Einfluss auf für sie relevante Fragen und Themenbereiche nehmen können, und andererseits direktiv-hierarchische Unternehmen, bei denen Entscheidungen strikt entlang der Hierarchien erfolgen. Bei der zweiten Dimension der **Zielbildung** geht es um die Frage, in welchem Ausmaß Ziele im Unternehmen gemeinsam verfolgt werden, welche Interessen, Vorstellungen, Ideen in die Zielbildung Eingang finden und welche Mitwirkungsmöglichkeit Beschäftigte bei der Zielbildung wahrnehmen können. Weiter stellt sich die Frage nach den individuellen Freiräumen im Prozess der **Zielrealisierung**. Sind die Mitarbeiter an strenge Vorgaben gebunden oder haben sie weitgehende Gestaltungsfreiheit, eigenständig Lösungen zu entwickeln, ihren Arbeitsstil zu entfalten und sich ganz individuell mit anderen abzustimmen? Zwei besonders handlungsnahe Analysedimensionen beziehen sich auf die Art der **Kontrolle** der Arbeitstätigkeit und auf die Transparenz des **Informationsflusses** im Unternehmen. Die **Unternehmenskultur** bzw. die dominierenden Leitbilder werden schließlich im Spektrum von Egalität und Hierarchie analysiert.

Gegenstand der letzten Dimension ist die **Konflikthandhabung** in den Firmen.<sup>43</sup> In *konsensorientierten* Unternehmen bestehen weitgehend kompatible Standpunkte und Interessen. Sie zeichnen sich durch eine geringe Anzahl von Konflikten mit nur niedrigem Eskalationsniveau aus. Auftretende Divergenzen können zumeist schnell beigelegt und in gemeinsamen Integrationszielen aufgehoben werden. Eine freundschaftliche, z.T. sogar familiäre Kultur unterstützt die Konfliktbewältigung. Firmen, die eine *Balance zwischen Konsens und Konfrontation* anstreben, suchen immer wieder gezielt nach dem Ausgleich zwischen kompatiblen und inkompatiblen Standpunkten und Interessen. Hier lassen sich zahlreiche, höher eskalierte Konflikte

<sup>43</sup> Die Dimension der Konflikthandhabung wurde im Auswertungsprozess zunächst getrennt von den anderen Dimensionen des Machtgefälles im Unternehmen analysiert. Auf diesem Weg konnte vermieden werden, dass z.B. vorab egalitäre Unternehmen als konfliktarm und konsensorientiert gelten und hierarchischen Unternehmen hoch eskalierte Konflikte zugeschrieben werden. Es ist nämlich durchaus vorstellbar, dass gerade demokratische Entscheidungsprozesse mit hoch eskalierten Konflikten verbunden sind und umgekehrt hierarchische Systeme Auseinandersetzungen im Keim unterbinden und damit zumindest konfliktärmer erscheinen. Weiterhin war es so möglich innerhalb des egalitär-konsistenten Typus zwei Subgruppen mit unterschiedlicher Konflikthandhabung zu identifizieren.

feststellen. Während zuvor nur Auseinandersetzungen um Detailfragen bestanden, kommt es bei diesem Typus verstärkt zu Konflikten mit Blick auf Fragen der Zielrealisierung. Hinzu treten oft individuelle Ziel- und Rollenkonflikte und zudem werden die Umfeldler (z.B. Anforderungen seitens der Kunden sowie Geldgeber) als stark beanspruchend erlebt. Eine kollegiale und teilweise freundschaftliche Unternehmensatmosphäre unterstützt positiv die Kompromissbildung. Die Bildung von Integrationszielen bzgl. der ursprünglich widerstrebenden Interessen der Akteure fällt schwerer als bei den konsensorientierten und stellt eher die Ausnahme dar. Neben dieser Form der ausbalancierten Konfliktbehandlung sind auch weniger reflektierte Bewältigungsformen aufzufinden, die *zwischen Konsens und Konfrontation schwanken*. Hier erfolgt der Ausgleich zwischen kompatiblen und inkompatiblen Standpunkten eher problemgetrieben und situationsabhängig und wird nicht als eine permanente Handlungsanforderung von den Akteuren wahrgenommen. Schließlich dominieren in einigen Unternehmen auch einseitige Standpunkte und Interessen des Managements gegenüber den Mitarbeitern. Diese Firmen lassen sich in ihrer Konfliktbehandlung als *konfrontativ* beschreiben. Dennoch treten hier nur wenige, kaum eskalierte Konflikte auf. Dieser scheinbare Widerspruch löst sich auf, wenn die Art und Weise der Konfliktbewältigung beleuchtet wird. Treten nämlich Divergenzen auf, werden diese sehr schnell und konfrontativ seitens der Leitung beendet. Die Unternehmenskultur ist dementsprechend eher distanziert, kann aber durchaus auch als kollegial erlebt werden. Die Leitung ist weder darauf angewiesen noch darum bemüht Integrationsziele mit ihren Mitarbeitern zu bilden.

Entlang dieser Typologie werden nun die Unternehmen in ihrer Gründungs-, Frühentwicklungs- und Expansionsphase sowie in ihrem Umgang mit finanziellen Krisen beschrieben. Zur Illustration dienen Falldarstellungen prototypischer Markierunternehmen.

### 6.2.1 Gründungs- und Frühentwicklungsphase

Die Gründungs- und Frühentwicklungsphase kann aufgrund der unterschiedlich verlaufenden Entwicklungen der Kooperationsfirmen nur schwer allgemeinverbindlich definiert werden. Als Kriterium für die Einteilung der Unternehmensentwicklung dient neben dem Unternehmensalter vor allem die Mitarbeiterzahl.<sup>44</sup> Als zeitliche Eingrenzung wurden die ersten ein- einhalb Jahre des Unternehmens gewählt. Innerhalb dieses Zeitraums zeigen sich zwischen den Unternehmen zum Teil deutliche Unterschiede im Ausmaß des Mitarbeiteranstiegs. Bei

<sup>44</sup> Zur Phaseneinteilung der Unternehmensentwicklung gibt es jenseits der hier gewählten Kriterien weitere, vielfältige Möglichkeiten. So wäre auch eine stärker betriebswirtschaftliche Einteilung nach Vorbereitungsphase, Gründungsphase (nur Kostenphase), Umsatzphase, Gewinnphase, Reifephase denkbar (vgl. Klandt 2003). Dazu ist jedoch eine genauere betriebswirtschaftliche Untersuchung notwendig, die hier nicht vorgenommen wurde. Nach einer ganz allgemeinen Einschätzung durchlaufen die untersuchten Betriebe diese Phasen allerdings sehr schnell. So haben zahlreiche Unternehmen z.B. bereits im ersten Jahr ihr Produkt entwickelt und den Markteintritt erfolgreich vollzogen. Eine Differenzierung der Unternehmensentwicklung entlang der Mitarbeiterzahl und des Unternehmensalters verspricht für die Untersuchung der Kooperationsformen zwischen Egalität und Hierarchie jedoch viel aufschlussreicher zu sein, da sich die Mitarbeiterzahl sowohl in der einschlägigen Literatur (vgl. Kapitel 4.1.2) als auch in unserer empirischen Untersuchung (wie noch zu zeigen sein wird) als limitierender Faktor für egalitäre Kooperationsformen erweist.

28 und damit der überwiegenden Mehrheit der Unternehmen liegt die Mitarbeiterzahl innerhalb dieses Zeitraums noch unter 15 Beschäftigten. In 8 Unternehmen sind zwischen 20 und 40 Angestellte tätig und in 4 Ausnahmefirmen sind innerhalb des ersten Geschäftsjahres schon über 50 Mitarbeiter angestellt. Drei schnell expandierte Unternehmen mussten bereits in der Frühentwicklungsphase Entlassungen in größerem Umfang vornehmen und ein Betrieb hat schon im ersten Jahr Konkurs angemeldet. Somit sind zwar einerseits starke Divergenzen in der Entwicklungsgeschwindigkeit der Unternehmen festzustellen, andererseits zeigt sich jedoch auch eine klare Mehrheit von Betrieben, die in den ersten 18 Monaten nicht über 15 Mitarbeiter aufweisen. Für die folgende Diskussion der unterschiedlichen Arbeits- und Organisationsformen in der Gründungs- und Frühentwicklungsphase werden dementsprechend Unternehmen gegenüber gestellt, die diese Bedingungen erfüllen und somit eine gewisse Vergleichbarkeit gewährleisten. Dabei ist zu beachten, dass die Unternehmen zum Befragungszeitpunkt teilweise bereits älter waren und folglich retrospektiv über ihre Gründungs- und Frühentwicklungsphase berichten. Entsprechend verzerrende Effekte wie Erinnerungslücken oder auch Neu- und Um-Interpretationen von ehemaligen Erlebnissen, Motiven, Handlungen und Gefühlen sind nicht auszuschließen und immer auch als Teil der gegenwärtigen Unternehmenssituation zu interpretieren (vgl. Höpfinger 2002). Aus diesem Grund wurde besonders auf die Konsistenz der Aussagen im gesamten Interview geachtet sowie auf die Übereinstimmung mit Schilderungen weiterer Befragter derselben Unternehmung. Auf diesem Weg wurde eine Gesamteinschätzung der Kooperationsformen in den jeweiligen Unternehmungen getroffen.

Die anschließenden Fallgeschichten sind nach der selben Systematik aufgebaut. Zuerst wird ein allgemeiner Überblick zu dem jeweiligen Markierunternehmen gegeben. Es schließt sich eine grobe Charakterisierung der Organisation und der Unternehmensstrategie an, bevor entlang der entwickelten zentralen Vergleichsdimensionen das Machtgefälle und die Konfliktaustragung im Unternehmen beschrieben werden.<sup>45</sup> Zuletzt wird nach einem kurzen Resümee auf die objektiven Kenndaten der Unternehmen eingegangen, die dem entsprechenden Typus zugeordnet wurden. Es sei noch darauf verwiesen, dass hier die Darstellung der empirischen Ergebnisse im Vordergrund steht und deren ausführliche Erörterung erst im 7. Kapitel „Ergebnisdiskussion und Ausblick“ erfolgt.

---

<sup>45</sup> Als Lesehilfe sei hier noch angemerkt, dass die jeweiligen Überschriften innerhalb der Falldarstellung dem tabellarischen Überblicken in Abbildung 20 und Abbildung 21 entsprechen, so dass die folgenden Unterkapitel eine ausführliche Erläuterung der entworfenen Typologie bieten bzw. umgekehrt die Tabellen als extrem komprimierte Zusammenfassung den direkten Vergleich der einzelnen Typen ermöglicht.

### 6.2.1.1 Das egalitär(konsistent)-kensorientierte Unternehmen

Das Dienstleistungsangebot des ausgewählten Markierunternehmens U3 umfasst den Entwurf, die Programmierung und die Pflege von Webseiten für den professionellen Unternehmensauftritt im Internet. Es wurde von drei ehemals alleinselbständigen Softwareentwicklern gegründet und war zum Befragungszeitpunkt eineinhalb Jahre alt. Vor Gründung des Unternehmens kooperierten die späteren Gründer bereits über zwei Jahre in einem gemeinsamen Netzwerk. Die Kommunikation und Koordination erfolgte über „Tele-Working“. Als im zweiten Jahr dieser freien Kooperation vermehrt Aufträge akquiriert werden konnten, entschlossen sie sich zur Unternehmensgründung und bezogen ein Loft als gemeinsames Büro. Das Gründungsteam wurde noch in den ersten Monaten um einen Experten für Medienkommunikation ergänzt. Zuerst waren nur freie Mitarbeiter beschäftigt, die dann jedoch vermehrt in Festanstellung übernommen wurden. Um eine geringere persönliche Haftungssumme und ein „professionelleres Image“ zu erzielen, wandelten sie noch im ersten Geschäftsjahr die ursprüngliche GbR in eine GmbH um. Mittlerweile konnte ein kontinuierlicher Mitarbeiteranstieg auf zehn Festangestellte und vier freie Mitarbeiter verzeichnet werden. Befragt wurde ein Gründer (K31), ein Softwareentwickler (K36) und ein Schnittstellenkoordinator zwischen Programmierung und Design (K35).

- **Organisation**

Abgesehen von den Positionsunterschieden zwischen Gründern und Mitarbeitern, bestehen keine weiteren Hierarchieebenen im Unternehmen. Die Organisation lässt sich am ehesten als ein großes Team umschreiben, das überwiegend aus Softwareentwicklern und wenigen Designern besteht. Die Arbeitsteilung vollzieht sich entlang der Kompetenzprofile der Mitarbeiter, wobei jedoch auf die enge Zusammenarbeit und kontinuierliche Absprache zwischen Programmierung und Entwurf großen Wert gelegt wird.

„Also, die Leute haben schon so – sage ich mal – gewisse Arbeitsbereiche. Aber wir versuchen, keine Abteilungen ... Also, bei zehn Mann eine Abteilung zu bilden, ist natürlich auch sehr mutig. Aber wir versuchen, es auch nicht zu machen. Und auf der anderen Seite ist es auch Quatsch bei einem Programmierer, die Illusion zu hegen, er darf jetzt entwerfen“ (K31, U3; B51).

Die Zusammenstellung der Projektteams erfolgt auftragspezifisch. In der Regel werden mehrere Projekte parallel bearbeitet, so dass häufig ein und derselbe Mitarbeiter bzw. Gründer gleichzeitig in unterschiedlichen Projektgruppen tätig ist. Die Koordination der Projekte erfolgt weitgehend durch die Gründer, allerdings werden kleinere Aufträge auch der Regie einzelner Mitarbeiter übertragen. Innerhalb des Gründerteams gab es bisher keine explizite Aufgabenteilung. Mittlerweile ist eine klarere Funktionsteilung angestrebt. Zwei Gründer sollen sich in Zukunft der Softwareentwicklung annehmen, ein Gründer vorrangig die Kommunikation mit den Kunden übernehmen und der vierte Gründer die finanziellen Angelegenheiten regeln. Das Unternehmen hat bislang kein Fremdkapital aufgenommen. Mit Blick auf

die Kundenstruktur lässt sich zwar eine Abhängigkeit von einem Großauftraggeber feststellen, jedoch ist diese durch mehrere Kleinkunden abgemildert. Die aktuelle Auftragslage ist nach Angaben aller Befragten so ergiebig, dass das nächste Unternehmensjahr gesichert und eine weitere Expansion geplant ist.

- **Strategie**

Mit Blick auf unternehmensstrategische Überlegungen ist eher von einem geringen fachlichen Niveau auszugehen. Kein Gründer hatte eine betriebswirtschaftliche Ausbildung oder ein entsprechendes Studium absolviert. Jedoch konnten sie im Rahmen ihrer früheren Selbstständigkeit und durch die damalige Zusammenarbeit im Netzwerk bereits Erfahrungen im Umgang mit ökonomischen Aufgaben sammeln und entsprechende Kompetenzen entwickeln. Weiterhin schaffte die lockere Kooperation ideale Voraussetzungen für eine spätere Unternehmensgründung, da (a) wenig Investitionen und Ressourcen für den Aufbau und Erhalt des Netzwerks notwendig waren, (b) alle von Anfang an aus der Zusammenarbeit profitierten und (c) die späteren Gründer die Ziele, Überzeugungen und Kompetenzen der jeweils Anderen kennen lernen, die Ergiebigkeit der Zusammenarbeit prüfen sowie persönliche Bindungen aufbauen konnten. Diese Entwicklung war jedoch nicht von langer Hand geplant und strategisch durchdacht, sondern hat sich über einen Zeitraum von gut zwei Jahren aus der bisher wirtschaftlich und persönlich erfolgreichen Zusammenarbeit regelrecht „organisch“ ergeben. Generell werden seitens der Gründer detaillierte und weitreichende Strategien als zu aufwendig und zu realitätsfern abgelehnt. Statt dessen antizipieren sie nur ganz grob die weitere Entwicklung und definieren dementsprechend weitgefaste Ziele.

„Wir hatten am Anfang einen Businessplan. Aber den konnte man schon nach drei Monaten einstampfen, weil das muss man wirklich dann immer kontinuierlich nachziehen so. Und ich sage mal: Ich halte davon nicht allzu viel. Es ist gut, wenn man sich Gedanken macht, wo man steht und wo man hin will. Aber – ich sage mal – einen guten Businessplan, da kann man auch jemand einstellen, der den ganzen Tag nichts anderes macht als solche Sachen“ (K31, U3; B62).

Die Unternehmensleitung verfolgt eine eher moderate Expansionsstrategie, um wirtschaftliches Risiko zu minimieren und um die positiv erlebten Arbeits- und Organisationsformen zu bewahren.

„Wir haben jetzt nicht gesagt: „Wir müssen im Jahr um hundert Prozent wachsen.“ Oder so. Also, solche Sachen haben wir einfach nicht gemacht. Wir haben gesagt: „Okay, wir versuchen, das Pflänzchen zu pflegen. Wir geben jetzt keine utopischen Zielvorgaben.“ Das hätte man vielleicht sogar machen können. Also, halte ich persönlich nicht für die beste Idee, also, wenn man mit so einem Ding glücklich werden will“ (K31, U3; B38a).

Als strategischer Vorteil wird die geringe Mitarbeiterzahl gewertet, die eine effiziente Koordination und hohe Flexibilität in der Reaktion auf Marktentwicklungen und spezifischen Kundenwünschen ermöglicht.

„Da gibt es eine Effizienz, da gibt es eine Schlankheit, also, eine Reaktionsfähigkeit, die man halt ... Das ist halt der Vorteil, den man als kleines Unternehmen hat, den die meisten aber nicht ausnutzen. Die wollen wir eben halt doch ausnutzen. Und wir haben das bis jetzt auch gemacht. Also, wir sind immer noch so, dass wir sehr, sehr schnell reagieren können“ (K31, U3; B62).

In Fragen der Unternehmensleitung sowie der Mitarbeiterführung ist nur eine geringe strategisch-instrumentelle Ausrichtung festzustellen.

„Also, Zielvereinbarungen sollte man machen. Und das machen wir halt zu unregelmäßig. Dann geht man abends miteinander ein Bier trinken. Das ist dann unsere Zielvereinbarung (lacht)“ (K31, U3; B66).

### • Demokratische Entscheidungsfindung

Es verwundert vielleicht, dass dieses Unternehmen als egalitär gekennzeichnet wird, obwohl doch eine Hierarchieebene zwischen Gründern und Mitarbeitern besteht. Jenseits der drei Unternehmen, die bislang keine Mitarbeiter beschäftigen und somit die gleichberechtigten Gründer per se demokratisch Entscheidungen treffen müssen, sind gerade die Unternehmen aufschlussreich, die trotz des formalen Hierarchieunterschieds weitgehend egalitär kooperieren und dies im hohen Maße als positiv bewerten. Das ist bei dem Markierunternehmen in zweifacher Hinsicht der Fall. Zum einen wird der Austausch im Gründerteam als gleichberechtigt und entlastend beschrieben.

„Wir sind vier Gesellschafter in der Gesellschaft und sind gleichzeitig auch Geschäftsführer. Es wird zwar teilweise geschmunzelt, funktioniert von der Konstellation aber sehr gut witzigerweise. Also, es hat zum Beispiel den Vorteil, dass man nicht als einsamer Kapitän oben auf der Brücke steht und sich den Wind ins Gesicht peitschen lassen muss, sondern man kann sich halt beraten. Und man kann halt viele Sachen im Konsens führen“ (K31, U3; B53).

Zum anderen erleben auch die befragten Mitarbeiter die Zusammenarbeit mit den Gründern als egalitär und betonen, dass sie in all den Fragen mitbestimmen können, die für sie relevant sind. Andererseits schätzen sie es auch, von bestimmten Aufgaben und Verantwortungsbereichen wie z.B. Finanzierung, Verwaltung oder Akquise entlastet zu sein.

„Klar, es gibt vier Leute, die haften für den Kram, den wir machen. Aber in dem Sinne eine Hierarchie haben wir nicht. Das zeigt sich dann mehr so in der Aufgabenverteilung, dass eben die grobe Planung und so Sachen wie Angebote, Rechnungen, Gespräche mit den Kunden, das liegt bei den Chefs. Aber ich denke mal, das hat mit Hierarchie eher weniger zu tun. Es ist so, dass halt wirklich Kollegen miteinander arbeiten. Und es gibt da kein Gefälle“ (K35, U3; B70).

„Ich mag hier keine Unternehmensentscheidungen fällen, sondern eigentlich: Ich will meine fachliche Ecke vertreten. Da kann ich Entscheidungen fällen und begründen. Aber aus dieser ganzen BWL-Geschichte wollte ich mich ja schon immer raushalten“ (K35, U3; B70).

„Man merkt denen nicht an, dass sie Geschäftsführer sind. Man unterhält sich mit denen, als wären sie ganz normale Kollegen, es läuft halt echt recht locker ab, und hat da keine Probleme. Wenn man sie anguckt, dann guckt man sie nicht als Geschäftsführer an, sondern als Mitarbeiter, und das macht das Leben schon viel leichter, bevor man sich ständig irgendwelche Gedanken macht: oh Gott das ist ja der Chef“ (K36, U3; B57).

„Also, wir haben jetzt keine – von den Angestellten –, keine Führungskraft. Also, ich denke mal, dass sie vom Typ her schon die Fähigkeit dazu hätten. Aber sie sind jetzt nicht ... Erstens wollen die das nicht. Sie wollen halt letztendlich auch einen gewissen Schutz haben von uns. Also, klar, die Kundenkontakte in gewisser Form schon, aber jetzt nicht so das Business da abfahren“ (K31, U3; B80).

- **Konsensuelle Zielbildung**

Über die Unternehmensziele und deren Realisierung besteht weitgehender Konsens. Es wurden von keiner Seite grundlegende Zielkonflikte benannt. Zudem spricht das extrem hohe affektive Commitment aller Beteiligten gegenüber dem Unternehmen und der Tätigkeit für die hohe Zielkongruenz der Akteure.

„Also ich bin absolut glücklich in dem Unternehmen, und eigentlich das, was ich gesucht habe. Ich kann mich kreativ betätigen, ich kann, also der Job ist nicht eintönig, er ist jeden Tag eine neue Herausforderung, also das was ich eigentlich immer gesucht habe und nicht immer das Gleiche zu machen und eine Herausforderung zu haben, dass ich wirklich nachdenken kann, und mein Wissen einbringen kann“ (K36, U3; B21).

Für die hohe Zielkongruenz ist die allseits geteilte Technikbegeisterung als gemeinsamer Bezugspunkt von hoher Bedeutung. Sowohl die Gründer als auch die Mitarbeiter haben gegenüber sich und den anderen einen hohen fachlichen Anspruch, der teilweise sogar über ökonomische Interessen gestellt wird.

„...na ja, so eben nicht wirtschaftszentriert machen, sondern auch eben wieder in schönen Bildern. Aber das wollten die Leute dann einfach nicht. Die wollten also wirklich harte Fakten rüberbringen. Und das haben wir dann auch irgendwie abgelehnt, weil wir dachten: Das ist nicht das, wofür wir eigentlich stehen... Nee, ich denke mal, es wäre auch kaum jemand in der Firma dafür – egal, was das Thema ist, irgendwelche kritischen Sachen –, dann auf Teufel komm raus einen Job anzunehmen. Da geht es uns wahrscheinlich auch zu gut, so dass wir nicht auf jeden Job angewiesen sind“ (K35, U3; B88).

Zugleich wird aber ebenfalls von allen die Notwendigkeit gesehen, wirtschaftlichen Anforderungen zu genügen. So gilt es auch Aufträge anzunehmen und gewissenhaft auszuführen, wenn sie nicht in Gänze den fachlichen Interessen entsprechen. Hier kommt der starke Kunden- bzw. Marktbezug aller Mitarbeiter zum Tragen, der für jeden die ökonomischen Zwänge unmittelbar erfahrbar werden lässt.

„Das ist mir halt einfach sehr wichtig, dass ich – dumm gesagt – mir selber in die Augen gucken kann und sagen: „Ja, du hast hier für dein Geld nicht zu wenig, zu lahm, zu blöd gemacht. Du hast den Kunden befriedigt. All die Leute, die sich das nachher ansehen, die sind hoffentlich happy damit und freuen sich daran“ (K35, U3; B103).

„Kommt echt sehr selten vor, dass wir wirklich an irgendwas dran sitzen, wo wir sagen: „Das ist aber echt nicht mehr das, was wir eigentlich machen. Aber was soll’s. Des lieben Geldes wegen ziehen wir das Projekt jetzt durch und haken es ab.“ (K35, U3; B86)

Konkrete Zielsetzungen für einzelne Projekte werden möglichst im Konsens mit den Mitarbeitern festgelegt, wobei auch auf die Interessen der jeweiligen Beschäftigten geachtet wird.

„Na, es läuft normalerweise so, dass wir bei unserer Besprechung dann von der Chefetage zu hören bekommen: „Wir haben hier ein Kundengespräch gehabt. Sieht ganz gut aus. Gibt es ein neues Projekt. Wir dachten, du könntest das machen. Hast du Zeit? Hast du Lust? Willst du dich darum kümmern?“ Also, es ist nicht so, dass man im Prinzip vorgeschrieben bekommt: „Hier, du hast jetzt ein Projekt zu leiten.“ Sondern das sind eigentlich immer Vorschläge. Und da mag es dann auch mal passieren, dass man sagt: „Aus diesem und jenem Grund mag ich das halt echt nicht machen. Also auch das ist keine Chefsache oder so was. Sondern im Prinzip sagt jeder: „Das interessiert mich, da mag ich mich drum kümmern“ (K35, U3; B66).

- **Extrem hohe Autonomie im Prozess der Zielrealisierung**

Selbständiges Arbeiten ist zentraler Bestandteil der Arbeitsformen im Unternehmen. Den Mitarbeitern werden dementsprechend extrem hohe Autonomiespielräume in der Umsetzung von gemeinsam vereinbarten Zielen eingeräumt.

„Schlussendlich legen wir allesamt sehr viel Wert darauf, dass wir selbständig arbeiten. Also, was gesagt wird, ist: Das ist das Problem. Lösung wäre gut, wenn die in sieben Tagen da wäre“ (K35, U3; B51).

„Das ist immer so ein Geben und Nehmen. Dass zwar ein grober Rahmen gesteckt wird und man sagt: ‚Der Kunde erwartet das schon irgendwie in zwei Wochen. Aber wir können denen, wenn du sagst, das ist nicht machbar, es sieht ja ziemlich viel aus, dann kriegen wir den auf drei Wochen geschoben.‘ So was. So dieses typisch grausam Organisatorische: ‚Hier ist dein Projekt, das sind die Meilensteine. Und das hier ist Deadline. Und jeder Tag über der Deadline ist ein Monatsgehalt für dich.‘ Gibt es nicht“ (K35, U3; B68).

Diese Freiräume werden in Form großzügiger Einarbeitungszeiten ohne hohen Leistungsdruck auch neuen Mitarbeiter gewährt.

„Die erste Woche habe ich nur wie der Ochs vorm Berg gesessen, um da überhaupt mal reinzukommen: Wie arbeiten die Jungs hier? Na, in einer normalen Agentur wäre es vermutlich so gelaufen, dass da immer ein Chef hinter mir steht und sich denkt: Na ja, der ist ja ganz schön langsam, der Knabe. Ich habe mir auch tierische Sorgen gemacht. Das einzige, was ich zu hören bekommen habe, war: ‚Lass dir Zeit. Guck dir das in Ruhe an. Du sollst es verstehen, was wir hier machen. Hier wird dir in den ersten zwei Wochen keiner auf die Finger gucken, wie schnell du das alles hin- und herschiebst. Wir wollen einfach nur sehen, wenn du dann mal was baust, wie ist das so? Wie kommst du damit klar?‘ Das war total entspannend“ (K35, U3; B29).

Die Arbeitszeiten können in einem gewissen Rahmen flexibel auf individuelle Bedürfnisse abgestimmt werden.

„Es ist eigentlich recht unkompliziert. Also wenn ich zwischendurch mal einen Tag Urlaub brauche, wenn ich etwas Wichtiges vorhabe, oder wenn ich einfach mal ausgebrannt bin, dann haben sie nichts dagegen, ansonsten kann man sich seinen Urlaub schon ziemlich gut legen, man kann das ja selbst einschätzen wann man Luft hat“ (K36, U3; B41).

Die Mitarbeiter haben den Freiraum, eigenständig Lösungswege zu entwickeln. Sie werden jedoch nicht mit fachlichen Problemen alleingelassen, sondern können kurzfristig, flexibel und bedarfsorientiert Unterstützung bei Kollegen und Gründern in Anspruch nehmen.

„Falls mal irgendwelche Probleme auftreten, die man nicht auf den ersten Blick bewältigen kann, dann geht man halt mal zu einem Mitarbeiter bzw. zum Chef der sich damit auskennt und da bequatscht man sich halt auch wieder“ (K36, U3; B55).

„Und – also, was eben Mitarbeiterführung angeht, die funktioniert so, dass man, wenn man nicht weiterkommt, entweder sieht es jemand und sagt schon, bevor man selber irgendwie zum dritten Mal Scheiße geschrien hat: ‚Sag mal, wo ist denn das Problem?‘ Aber es ist auch völlig normal, dass man am Punkt X dann sagt: Bis hierhin bin ich gekommen, aber jetzt muss ich einfach mal wen fragen. Aber das war es an sich, was diese Führung angeht. Also, so eine echte Chefetage haben wir nicht“ (K35, U3; B51).

Da sich die Beschäftigten mit den Gründern solidarisch verbunden sehen, sind sie ggf. auch bereit, längere Arbeitszeiten in Kauf zu nehmen, um den Kundenwünschen gerecht zu werden und ihren Beitrag zum Unternehmenserfolg zu leisten. Grundsätzlich werden nicht so sehr die Gründer als einschränkend erlebt sondern vielmehr die Kunden (z.B. durch knappe Zeitvor-



gaben oder konservative Designrichtlinien). Dies spricht für die hohe Identifikation mit der Unternehmensleitung und für das Mitarbeiterverständnis gegenüber den Marktzwängen, denen die Firma unterliegt.

„Die Termine gehen also doch eher vom Kunden aus, also, es ist jetzt nicht der Chef der sagt, ihr müsst jetzt das in der Zeit schaffen, sondern das geht vom Kunden aus. Ja, dementsprechend ist es dann im voraus zu planen, das man länger machen muss“ (K36, U3; B38).

- **Gegenseitige Ergebniskontrolle der Akteure**

Die Leitung begegnet ihren Mitarbeitern mit einem großen Vertrauensvorschuss und stellt Kontrolle im hohen Maße in die Eigenverantwortung der Beschäftigten.

„Also, wir haben jetzt nicht irgendwo die zehn goldenen Hausregeln von U3 an der Wand hängen. Ich denke mal: Es wurde einmal so gesagt in einer gewissen Richtung, dass wir, also, dass die Grundidee ist, dass wir den Leuten freie Hand lassen und dass sie ihre Grenzen selbst erkennen, wie weit man gehen darf“ (K31, U3; B112).

Auf Detailkontrollen wird weitgehend verzichtet, bzw. sie erfolgt indirekt durch die gegenseitige fachliche Unterstützung im Prozess der Arbeit. Die Ergebnisse werden im Kollegenkreis oder auch im gegenseitigen Austausch mit der Leitung überprüft.

„Na, nicht im landläufigen Sinne, dass eben wirklich ein Chef durch die Reihen zieht und immer schön guckt, was alle machen, ob das auch funktioniert. Sondern in dem Moment, wo ein Mitarbeiter sagt, ich habe hier – glaube ich – meine Aufgabe fertig, dann guckt sich die an, wer Zeit hat. So dass wir das dann intern testen. Aber es gibt in dem Sinne keine wirkliche Kontrolle von oben“ (K35, U3; B52).

Als gegenseitiges Kontrollinstrument dient ein Projektplan, der im wöchentlichen Meeting gemeinsam festgelegt wird. Eine Projektverwaltungssoftware, die in erster Linie für die Kundenabrechnung notwendig ist, unterstützt seit kurzem die Einhaltung und Kontrolle des Projektplans.

„Ja. Also, wir haben eine Projektverwaltungssoftware, wo halt die Projekte grob gegliedert sind. Und die werden in Unterprojekte noch mal zerstückelt. Es gibt so eine Art Zeiterfassung. Wenn jetzt Leute das relativ neu ... über so ein Browserprogramm können sie ihre Stunden eintragen, die sie für das Projekt ... Also, wenn man jetzt eine Kunden hat, dass man tatsächlich die Zeit gebraucht hat. Und, ja, das ist so ... erst Mal – sage ich mal – die Tools, die wir von der technischen Seite haben, das Projekt zu verwalten. Und dann werden die einmal in der Woche – montags – durchgerattert, einfach so. Wir gehen jetzt mal alles durch und gucken: Was ist da zu machen? Wie stehen die Projekte? Laufen die? Sind die abgeschlossen“ (K31, U3; B79)?

Die geringe Mitarbeiterzahl und die Großraumsituation trägt weiterhin zur gegenseitigen informellen Peer-to-Peer-Kontrolle der Arbeitstätigkeiten sowie der Arbeitszeiten bei.

„Ich glaube, in so einer kleinen Firma fällt es schon auf, wenn man 5 Minuten früher geht, und ich denke schon, dass da manche blöd gucken würden, wenn ich jeden Tag nach 8 Stunden gehe, irgendwie ist es ja unbegründet, aber trotzdem fällt es auf, dass auf so etwas geschaut wird“ (K38, U3; B45).

Die gegenseitige formelle oder informelle Kontrolle ist jedoch angesichts des bestehenden Konsens, engagiert, kompetent und effizient zu arbeiten, im Erleben der Mitarbeiter und der Gründer bislang von untergeordneter Bedeutung.

„Also im Prinzip ist es schon recht locker bei uns. Man kann schon fast sagen, jeder kann machen was er will, irgendwie wird aber dann im Hinterkopf darauf geachtet, dass die Arbeit erledigt wird“ (K36, U3; B48).

„Ich habe bisher sehr selten am Wochenende gearbeitet, also, ist in der ganzen Zeit 3 mal vorgekommen, aber dann auch nicht weil es der Chef wollte, sondern weil ich einfach damit fertig werden wollte, und weil es halt doch einen Zeitdruck irgendwie gibt, und man hat es halt doch nicht geschafft“ (K36, U3; B36).

- **Extrem transparenter Informationsfluss**

Die Mitarbeiter beschreiben den Informationsfluss als sehr transparent und sehen sich in allen Debatten um wichtige Entscheidungen einbezogen.

„Aber ich habe nie das Gefühl, dass es eben zum Beispiel so Sachen gibt, die bleiben in der Chefetage, dass da irgendwelche Dinge diskutiert werden, die nachher den anderen einfach vorgesetzt werden. Sondern das ist sehr, sehr offen. Wenn es was zu reden gibt, dann ist es immer in einer großen Runde, so dass jeder immer das Gefühl hat, wir sind hier nicht nur zum Arbeiten angestellt, sondern wir sind ein Teil vom Ganzen“ (K35, U3; B124).

Auch die Großraumsituation unterstützt den regen Informationsaustausch. Wobei dies jedoch teilweise auch negativ bewertet wird, da es oft nur schwer möglich ist, Ruhe für die eigene Arbeit zu finden.

„Also, es gibt Sachen, die möchte ich so genau gar nicht wissen, wie sie dann rumgetratscht werden, weil ich gerade doch irgendwie mal eine Stunde Ruhe bräuchte, um das Gefühl zu haben, ich habe heute dann doch mal was gearbeitet, jetzt mal in Ruhe ernsthaft“ (K35, U3; B124).

Der Informationsfluss innerhalb einzelner Projekte erfolgt sehr bedarfsorientiert und flexibel.

„Ist jetzt nicht so, dass da einer sitzt und sagt: ‚Ich mache jetzt mal einen tollen Entwurf. Habe meinen Photoshoptwurf, und das lege ich irgendwie hin unter Ablage 3.‘ Und dann kommt irgendwann drei Stunden später in der nächsten Etage der Programmierer und zerschnippelt das und macht eine Webseite draus, und sonst sprechen die sich aber nicht ab. Also, so was gibt es teilweise in anderen Firmen. Aber wir haben es bis jetzt vermeiden können und werden auch alles dran setzen, dass wir das vermeiden, weil das ist für die Arbeit sehr, sehr schlecht so was. Also, das ist eigentlich auch der Reiz dabei, diese Vermischung oder dieses ständige Feedback-Geben“ (K31, U3; B51).

- **Sehr geringe Konflikthaltigkeit und konsensorientierte Konfliktbewältigung**

Aus Sicht aller Befragten kommt es im Unternehmen kaum zu Konflikten. Vereinzelt auftretende Probleme werden aufgrund der Großraumsituation sowie der geringen Mitarbeiterzahl sehr schnell angesprochen und dank der freundschaftlichen Atmosphäre im direkten Austausch geklärt.

„Aber im Großen und Ganzen ist es, einfach weil es so ein kleiner Laden ist, lässt sich das sehr, sehr schnell regeln. ... Aber eben dieses familiäre Dinge ist genau das, dass es auch kein Problem ist, dann

einfach mal zu sagen: ‚Hallo, ist jetzt mal gut?‘ Mal Schulter klopfen, und dann funktioniert es auch wieder“ (K35, U3; B72).

Als Hauptbelastungsfeld wird übereinstimmend der Zeitdruck seitens der Kunden benannt, wobei bislang durchweg die Vorgaben erfüllt werden konnten.

„Ein ungutes Gefühl hatte ich glaube ich noch nie, außer wenn man, also ein ungutes Gefühl wenn man mit sich selbst nicht zufrieden war, weil man das in der gewissen Zeit nicht geschafft hat, oder weil man an den Problemen noch fest hing, aber so Belastungen sind vielleicht eher mal wenn man unter Zeitdruck steht, aber intern durch Konflikte ist eigentlich noch nicht vorgekommen, also wenn mal vielleicht einer schlecht gelaunt ist und die ganze Firma mitnimmt, aber sonst eher weniger, ist halt doch der Zeitdruck würde ich sagen“ (K36, U3; B115).

Leistungsdruck und fehlende Kompetenzen werden nur im geringen Maße als beanspruchend erlebt, da nicht nur Kollegen sondern auch Gründer als helfende Ansprechpartner zur Verfügung stehen. Impression-Management scheint daher kaum erforderlich zu sein. Angemerkt sei jedoch hier, dass alle Unternehmensangehörige über ein ausreichendes Kompetenzprofil verfügen, ohne das sie sicherlich gar nicht erst eingestellt worden wären.

„Ich kann ja zu meinem Chef gehen, der ist kompetent genug, und der kann mir weiterhelfen, und da gibt es eigentlich auch keine Probleme“ (K36, U3; B128).

„Wir sind nun mal ein kleines Team, aber es funktioniert. Da gibt es in dem Sinne kaum Kompetenzgerangel, sondern eben stattdessen: Es ist irgendwas zu tun, und jemand anders hat bis über beide Ohren zu tun, dann nimmt man dem halt solche Arbeiten ab. Das funktioniert da einfach in dem kleinen Laden“ (K35, U3; B50).

Kommt es zu Konflikten unter Mitarbeitern, nimmt die Leitung aktiv die Schlichterrolle ein. Sie ist dabei bemüht, eine von allen Seiten akzeptable Lösung zu finden und überdenkt auch organisatorische Maßnahmen, um z.B. Konflikte, die durch sich überschneidende Verantwortungsbereiche entstanden sind, mit einer klareren Aufgabenteilung beizulegen.

„Wenn es halt mal doch zu einem Konflikt mit einem Mitarbeiter kommt, wenn das überhaupt als Konflikt gelten kann, aber dann treten die halt auch auf als Schlichter“ (K36, U3; B59).

„Das ist wirklich so, dass die Chefs dann auch irgendwie Chefs sind, weil sie da doch sehr darauf achten, ob es irgendwo Ärger gibt, ob irgendwelche Leute aneinander geraten, was bei den wenigen Leuten, die wir sind, selten genug passiert“ (K35, U3; B75).

„Was die Mitarbeiter angeht, ich denke mal schon, dass es da auch Konkurrenzsituationen gibt. Also, wenn jetzt Leute später angefangen haben als ein anderer, der irgendwie denkt, dem wird das weggenommen. Das ist halt immer schwierig, dann zu vermitteln, dass das nicht so ist. Oder teilweise haben wir auch falsch gehandelt, so dass wir den Eindruck erst mal entstehen haben lassen, ohne uns vorher Gedanken zu machen. Also, das sind so Sachen, mit denen man sich dann auch mal auseinandersetzen muss“ (K31, U3; B172).

Die Zusammenarbeit im Gründerkreis wird als sehr solidarisch erlebt. Konkurrenz und Machtkämpfe werden zwar prinzipiell nicht ausgeschlossen, sind jedoch bisher nicht zum Problem geworden.

„Und ich meine, es ist schon so, dass es auch in solchen Gefügen immer so gewisse Machtansprüche zwischen den Gründern gibt. Aber das kocht auf sehr kleiner Flamme momentan – würde ich sagen. Also, ich will jetzt nicht ausschließen, dass das irgendwann mal passiert. Aber es ist relativ ausgewogen.... so

innerhalb von den Gesellschaftern gibt es da eigentlich keine Konkurrenz oder so. Gibt es eher so Solidarität, dass wir natürlich auch zusammenstehen und gucken, dass das Schiffchen weiterfährt und nicht untergeht“ (K31, U3; B172).

- **Technikorientierte Unternehmenskultur; Egalität als Leitbild**

Die Unternehmenskultur zeichnet sich durch ein hoch professionelles Selbstverständnis der Softwareentwickler aus. Finanzielle Interessen sind dem gegenüber sogar von nachgeordneter Bedeutung.

„Von den Gründern hier ist niemand wirklich abgehoben und keiner will halt irgendwie Millionen scheffeln mit der Firma und dabei aber ganz cool sein, sondern die Leute machen eigentlich alle ihren Job und machen das gerne“ (K35, U3; B71).

„Das ist also nicht nur meine Selbstbestimmung, sondern die ganze Firma sieht es eigentlich ähnlich, dass diese Firma an sich eigentlich ein großes Ideal hat, nämlich eben, dass alle nachher auf ihre Arbeit gucken können bzw. man als Firma auf die Arbeit guckt, die nachher abgeliefert wird und sagt: Ja, genau, so. Schöne Sache“ (K35, U3; B86).

Neben dem professionellen Selbst- und Unternehmensverständnis ist für die Firma eine freundschaftlich/familiäre Arbeitsatmosphäre kennzeichnend. Auf herkömmliche Konventionen wird kaum Wert gelegt. Die ungezwungene, direkte und persönliche Zusammenarbeit unter Gleichberechtigten steht im Vordergrund.

„Ja, es ist einfach traumhaft. Das hat mit einer Firma mit Chefs und Angestellten nicht viel zu tun. Sondern eigentlich sind wir alle – ich sage mal – Mitarbeiter, weil wir arbeiten miteinander“ (K35, U3; B70).

„Wir sind halt einfach alle lockerer. Na ja, es gibt wirklich da keine biedereren, spießigen Leute, die irgendwie meinen: ‚Leute, macht mal hier bitte nicht so sehr locker-flockig alles.‘ Sondern die haben alle auf so einen Stress keine Lust und wollen lieber einfach locker einen Job machen und dabei noch Spaß miteinander haben. Es ist einfach nicht gezwungen, sondern es ist ganz normal, dass wir eben zusammen Mittagessen gehen und uns gegenseitig auf die Schippe nehmen. Oder dass halt – dumm gesagt – jeder jeden einfach mal fragen kann: ‚Na, wie ist es, gehen wir noch ein Bier trinken?‘ Und das funktioniert einfach. Da gibt es nicht so ein Ding: ‚Gott, kann ich jetzt meinen Chef fragen, ob wir vielleicht noch einen trinken gehen?‘ Weil in dem Sinne: Es gibt keine Chefs. ... Und da hat es auch irgendwie mit Arbeit nicht mehr viel zu tun. Da sind es einfach – ich sage mal – Freunde, Bekannte, wie auch immer, wie man das jetzt einschätzen will. Ja, eben noch ein Bier trinken gehen. Und das passt also da schon ziemlich gut, dieses Familiending“ (K35, U3; B71).

„Das ist eigentlich die Agentur, die ich eigentlich immer gesucht habe, die hab ich jetzt auch gefunden, also von den Leuten her, alle recht cool, alle recht jung, recht locker halt alle. Da bin ich echt voll zufrieden mit meinen Kollegen“ (K36, U3; B56).

Für diese freundschaftlich bis familiäre Art der Zusammenarbeit spielt die Authentizität der Gründer eine entscheidende Rolle. Die Mitarbeiter erkennen an, dass die Leitung ein inhaltliches Interesse an Softwareentwicklung und Design verfolgt und glaubwürdig an einer freundschaftlichen Zusammenarbeit interessiert ist. Im Gegensatz dazu werden (auch von Seiten der Gründer) New-Economy-Unternehmen als negativ bewertet, die nur aus Gründen des Profits im IT-Bereich tätig sind und die Vorstellungen „Wir-sind-alle-eine-Familie“ strategisch nutzen, um ihre Mitarbeiter „auszubeuten“.

„Und das ist für die Mitarbeiter natürlich – denke ich mal – oder für einige schon, sagen wir mal, ein gutes Gefühl, wenn sie jetzt in einer Firma sind, wo sie merken, dass da Typen drin sitzen, die nicht einfach nur das machen, weil das gerade in ist, sondern dass auch die Leute das leben oder da halt wirklich dahinter stehen. Und ich denke schon, dass es da ein gewisses Zusammengehörigkeitsgefühl gibt“ (K31, U3; B101).

„Den ganzen „Quatsch“ von angeblicher Familie haben wir halt nicht mitgemacht, weil es meiner Meinung nach bestimmte Sachen verbessert. Kommt halt wieder auf den Punkt: Also, intelligente Menschen kriegen so was irgendwann mal mit, dass das auch teilweise – wie soll ich denn sagen – eine gewisse Show ist oder Mittel zum Zweck, um auch Leute auszubeuten in einer gewissen Weise. Und deswegen ziehen wir halt diese „Wir-sind-eine-Familien-Nummer“ absichtlich auch nicht durch“ (K31, U3; B100).

„Ja, möchte ich mal fast so sagen, aber ich denke halt es kommt halt auch von den Geschäftsführern, weil sie halt auch Quereinsteiger sind, und wissen vielleicht wie es vorher abging mit den Chefen, dass sie vielleicht auch ein bisschen gedüsst wurden, und das wollten sie wahrscheinlich ihren Mitarbeitern auch nicht antun, aber kann man vielleicht schon so sagen eine Familie“ (K36, U3; B60).

Teamentwicklungsmaßnahmen und klassische Führungsinstrumente stehen aufgrund ihres strategischen Charakters im Gegensatz zu einer derart egalitären, technikorientierten Unternehmenskultur und werden dementsprechend seitens der Gründer als eher kontraproduktiv abgelehnt.

„Und es ist halt gerade bei sehr individuellen Menschen, da kommt das auch teilweise sehr, sehr schräg an, wenn man anfängt, so Mitarbeiterseminare zu veranstalten, wo die Leute dann irgendwie barfuss durchs Hotel laufen und mit gebundenen Augen sich gegenseitig anfassen und sich vertrauen. Also, da sind die meistens entweder ... Also, entweder sind sie zu intelligent, um das zu durchschauen oder haben es schon tausend Mal erlebt. Mit solchen Sachen kann man den meisten Leuten nicht mehr kommen“ (K31, U2; B64).

Nicht zuletzt trägt das hohe Verantwortungsbewusstsein der Gründer gegenüber ihren Mitarbeitern zu einer positiven Arbeitsatmosphäre bei, die unter anderem auch den Schutz der Angestellten vor zu starker Belastung einschließt.

„Das war unser erster Angestellter, weil wir auch gemerkt haben, jetzt geht es los mit Angestellten. Hatten wir auch so eine ganz andere Verantwortung. Man kann die Bude nicht einfach zumachen, wenn man keine Lust mehr hat oder kann dem Kunden nicht einfach eine Flasche an den Kopf werfen, wenn man den nicht mehr mag, sondern muss halt auch überlegen: Was hat das für Konsequenzen für die Leute? Also, das war auch eine neue Erfahrung gewesen“ (K31, U3; B39a).

„Na, die Gefahr der Selbstaussbeutung ist halt immer da, ne? Also, gerade wenn man sagt, man will seine Leute nicht auspressen. Wenn es hart auf hart geht, dann macht man es selber“ (K31, U2; B173).

„Also, die schieben eben nicht so die Ausbeuternummer. Sie haben also gerade solche Geschichten wie Arbeitszeiten sehr entspannend geregelt“ (K35, U3; B32).

„Aber auch da legen die Gründer halt sehr viel Wert drauf, dass ... Also, man merkt es ja in so einem kleinen Kreis, dass die Leute irgendwann nicht mehr können. Und spätestens dann kommt jemand und sagt: „Du, mach doch mal Urlaub.“ Von mir aus, ich denke nicht daran, jetzt meine Urlaubstage einzutragen. Ich bin einfach so im Stoff drin, das macht halt Spaß. Daher ... ich denke halt wirklich nicht an solche Sachen wie Urlaub. Und da kommen dann schon eher mal die Chefs und sagen: „Na, komm, wie sieht es denn aus? Ich habe mal in den Kalender geguckt. Du hast deinen Urlaub noch nicht eingetragen“ (K36, U3; B61).

*Resümee:*

Bei den teilweise begeisterten Schilderungen der Befragten könnte der kritische Betrachter vermuten, dass eher Negatives in den Hintergrund tritt und informelle Machtgefälle von den Befragten nicht gesehen oder nicht berichtet werden. Diese Skepsis ist zwar ansatzweise – wie sich in der weiteren Unternehmensentwicklung zeigen wird – berechtigt, da sich in Expansionsphasen und insbesondere bei Unternehmenskrisen in der Gründungsphase angelegte Konflikte verschärfen und formelle wie informelle Machtgefüge deutlicher zutage treten (vgl. Kapitel 6.2.2 und 6.2.3). Jedoch wird trotz der oft konfliktreichen späteren Unternehmensentwicklung von der überwiegenden Mehrheit der Befragten die egalitär-familiäre Anfangszeit auch im Rückblick als sehr positiv bewertet, oder, um mit einer Befragten zu sprechen, „immer noch als ein Heimatort gesehen oder als ein sehr starkes Symbol für das, was man unter positiver Arbeit versteht“ (K88, U12; B34).

Die elf Unternehmen, die dem egalitär(konsistent)-konsensorientierten Typus zugeordnet wurden, entsprechen in den wesentlichen Vergleichsdimensionen dem Markierunternehmen. Ausführliche Einzelanalysen zu jedem Unternehmen sind dem Anhangband zu entnehmen. Anzumerken bleibt noch, dass alle Firmen mit egalitär-konsistenten Kooperationsformen von befreundeten Partnern gegründet wurden. Es findet sich in dieser Gruppe kein Gründerteam mit ausschließlich betriebswirtschaftlichem Hintergrund. Zwar sind bei vier Unternehmen auch Gründer mit wirtschaftswissenschaftlichem Werdegang vertreten, jedoch immer nur im Team mit Softwareentwicklern. Weitere vier Unternehmen wurden ausschließlich von Technikern gegründet und zwei Firmen von Personen mit geisteswissenschaftlichen Hintergrund (zu einem Unternehmen liegen keine Angaben vor).

Im Gegensatz zu den Betriebswirten neigen die befragten Softwareentwickler eher dazu, gleichberechtigt zu kooperieren und auf formale Hierarchien in der Gründungs- und Frühentwicklungsphase zu verzichten. Für den Einfluss auf Entscheidungen sind in ihren Unternehmen die Kompetenzen der Softwareentwicklung wesentlich. Aus den interindividuellen Kompetenzunterschieden ergeben sich so informelle Hierarchien. Ein derartiges Machtgefüge ist grundsätzlich hoch dynamisch, da Vormachtstellungen immer wieder erneut durch kompetente Arbeit unter Beweis zu stellen sind. Darüber hinaus können in Kompetenzhierarchien auch formal unterstellte Mitarbeiter unternehmensintern mehr Einfluss gewinnen als die Gründer. Die Unternehmensleitung ist daher darauf angewiesen, ihre Entscheidungen immer auch fachlich zu begründen, um sich die Akzeptanz und den Respekt seitens der angestellten Softwareentwickler zu bewahren.

„Aber man muss natürlich von der Materie schon Ahnung haben, schon alleine, um von den Leuten akzeptiert zu werden Also, dass die Hardcore-Programmierer einen auch ernst nehmen. Also, dass sie merken, dass da nicht einer ist, der irgendwo im Anzug zum Kunden dackelt, sondern dass sie auch erkennen: Okay, den können wir nicht verarschen, oder der hat nur ein Halbwissen oder so. Das ist halt ziemlich wichtig“ (K31, U3; B134).

Die als egalitär(konsistent)-konsensorientiert klassifizierten Unternehmen weisen bzgl. objektiver Kenndaten starke Differenzen auf. So zeigt sich innerhalb der Gruppe egalitär-konsensorientierter Unternehmen eine ungefähre Gleichverteilung a) zwischen eigen- und fremdfinanzierten Firmen, b) zwischen GmbHs und AGs sowie c) zwischen Produkt- und Dienstleistungsangeboten aus den Bereichen Softwareentwicklung und Multimedialösungen. Stark variiert die Größe der Gründerteams, die von Einzelgründungen bis hin zu Gründerteams mit sechs Personen reichen.

### ***6.2.1.2 Das egalitär(konsistent)-konsensorientiert/konfrontative Unternehmen***

Das Markierunternehmen U7 zählt zu den technologisch hoch anspruchsvollen Kooperationsfirmen aus dem Bereich der Softwareentwicklung. Gegründet wurde die GmbH von fünf befreundeten Softwareentwicklern, die alle zuvor an einem gemeinsamen Forschungsinstitut tätig waren. Zum Zeitpunkt der Befragung belief sich das Unternehmensalter auf zwei Jahre und fünf Monate. Die Gründung wurde parallel zur Forschungsarbeit über ein Jahr hinweg vorbereitet. In diesem Zeitraum gelang es, einen Großauftraggeber zu akquirieren, der für das erste Jahr die Finanzierung der Produktentwicklung zusicherte. Entsprechend gering fiel das persönliche finanzielle Risiko der Gründer aus. Nach dem ersten Jahr verlängerte der Financier sein Engagement, so dass die Unternehmung bis zum Befragungszeitpunkt durchweg auftragsfinanziert war und für weitere neuen Monate gesichert ist. Die Produktentwicklung steht mittlerweile kurz vor ihrer Fertigstellung, so dass nun vermehrt Marketing, PR und Kundenakquise in den Vordergrund treten. Bislang wurden nur zwei Mitarbeiter eingestellt und temporär bis zu drei Werkstudenten beschäftigt. Alle Gründer und Mitarbeiter weisen hohe IT-Qualifikationen auf, die sie sich in entsprechenden Studiengängen angeeignet haben. Somit sind im Unternehmen durchweg Softwareentwickler beschäftigt, die kein speziell betriebswirtschaftliches Kompetenzprofil einbringen. Es wurden drei der fünf Gründer (K39, K41, K42) und beide festangestellte Mitarbeiter (K56, K58) befragt.

- **Organisation**

Auch im Unternehmen U7 lässt sich die Organisation als ein Team beschreiben. Da es deutlich mehr Gründer im Unternehmen als festangestellte Mitarbeiter gibt, fallen Positionsunterschiede kaum ins Gewicht. Alle Unternehmensmitglieder entwickeln gemeinsam ein hoch komplexes Softwareprodukt, dass zu seiner Realisierung in vielfältige Teilprojekte zergliedert ist. Die Umsetzung dieser Teilprojekte wird einzelnen Gründern und Mitarbeitern übertragen. Diese Projektaufteilung erfolgt jedoch sehr fluide und wird nicht immer eingehalten. Das wird teilweise als problematisch erlebt, da eine striktere Arbeitsteilung aus Sicht der Befragten effizienter wäre. Jeder Gründer ist jedoch an allen technischen Aufgaben interessiert und erlebt sich auch für alle Problemstellungen als kompetent. So zeigt sich ein Dilemma zwischen dem starken Motiv, sich mit seinen jeweils eigenen Vorstellungen und Ideen in die kon-

krete Projektarbeit einzubringen und der Einsicht, dass es aus Effizienzgründen sinnvoll ist, dem Mitbegründer gemäß der abgesprochenen Aufgabenteilung die Projektarbeit zu überlassen und in seine Kompetenzen zu vertrauen. Darüberhinaus will kein Gründer seine Befugnisse an andere abtreten, bzw. sich durch Mitgründer Vorgaben machen lassen.

„Also, wir sind fünf Gründer. Und dadurch, dass wir halt alle irgendwie schon ein recht großes Interesse an allem haben, was so die Firma angeht, ist die Organisation da nicht ganz leicht. Wir sind also noch nicht in der Lage, uns selbst so zu disziplinieren, einem der Gründer zum Beispiel eine Aufgabe zu übertragen, um diese dann von dem erledigen zu lassen. Sondern wir haben alle den Hang dazu, dann doch unsere Nase in die Sache grundsätzlich rein zu stecken und auch das Bedürfnis, nachzusehen oder nachzuprüfen, ob die das auch richtig und toll machen oder so, wie man sich das selbst vorstellt“ (K41, U7; B20).

„Und das ist halt ein Problem, denn wir haben fünf Verantwortliche, fünf Gründer, fünf Chefs. Letztendlich führt das dazu, dass letztendlich gar kein Chef da ist, der eben mal sagt, das ist wirklich offen, der Punkt, den müssen wir jetzt angehen, mach“ (K42, U7; B65)!

„Wenn mir irgendeiner reinfummelt in meinen Technikkram, da bin ich sehr eigen und eitel, da bin ich sehr eigen, das ist mein Ding. Wenn ich beschließe, ich mache das linksumdrehend, dann ist das links-umdrehend. Und wenn einer sagt, das muss rechtsumdrehend sein, schieße ich darauf, auf gut deutsch. Also ich weiß, das das falsch ist, wie das wirklich unter Umständen ja auch schlechter sein kann, für die Firma dann. Aber in dem Bereich möchte ich eigentlich nicht reingeredet bekommen“ (K42, U7; B81).

Die Geschäftsführung wurde dem Gründer K41 übertragen. Sein Aufgabenbereich umfasst Verwaltungstätigkeiten, Kundenakquise, und – in Zusammenarbeit mit einem weiteren Gründer K39 – den Aufbau und die Pflege der Außenkontakte zur Presse, zu Forschungsinstituten und zu potenziellen Kooperationsunternehmen. Jedoch sind auch diese beiden Gründer wie alle anderen Unternehmensangehörigen in die technische Produktentwicklung involviert. In Entscheidungsfragen ist der Geschäftsführer mit den übrigen Gründern gleichgestellt.

## • Strategie

Durch die gemeinsame Zusammenarbeit am Forschungsinstitut hatten die späteren Gründer die Möglichkeit, unverbindlich und ohne Zeitdruck mehrere Gründungsideen zu durchdenken. Als Vorteil erwies sich dabei der intensive Austausch mit anderen Forschungseinrichtungen und IT-Unternehmen. So waren sie über aktuelle Technologie- und Marktentwicklung informiert und wurden darüber hinaus zur Entfaltung eigener Geschäftsideen angeregt. Dabei ergaben sich verschiedene Optionen, die nebenbei entwickelt, kurzfristig verfolgt und wieder aufgegeben wurden. Bis sich der Kontakt zu einem IT-Großunternehmen ergab, das schließlich das notwendige Gründungskapital zur Verfügung stellte.

„Wie gesagt, man hat probiert, steckengeblieben, noch mal zurück, weitergemacht. Und dann haben wir durch P3, der bei U7 war, gehört, dass die ein bestimmtes Problem haben und haben gesagt, dann versuchen wir, da mal reinzuspurten, nebenher das zu machen“ (K39, U7; B25).

Da die Unternehmung sich in einem stark umkämpften und sich extrem schnell wandelnden Marktsegment mit ihrem Softwareprodukt etablieren möchte, sind die Gründer darauf ange-



wiesen, parallel zur Produktentwicklung auch weiterhin die technologischen Innovationen zu verfolgen und ihre Strategien entsprechend flexibel anzupassen.

„Wir graben an mehreren Stellen. Aber wenn wir wissen, hier haben wir jetzt ein bisschen Nuggets gefunden, dann gehen wir da schnell weiter“ (K39, U7; B36).

„Ich mache was, läuft nicht so gut, noch mal zurück, überlegen, wo geh ich jetzt lang. Auch sicherlich haben wir noch nicht den richtigen Richtungsvektor. Auch den müssen wir noch mal sicherlich ändern – nicht nur, weil wir uns anders positionieren, sondern weil die Umwelt anders positioniert“ (K39, U7; B29).

Die Gründer sind bestrebt, strategisch bedeutsame Kooperationspartner für sich zu gewinnen, um den Anschluss an den technologischen Fortschritt zu halten und selbst an Innovationen mitzuwirken. So pflegen sie auch nach Gründung den kontinuierlichen Austausch mit führenden Forschungsinstituten und kapitalstarken Technologieunternehmen. Wichtig ist es ihnen, auf internationalen wissenschaftlichen und wirtschaftlichen Foren präsent zu sein, da im Rahmen derartiger Arbeitsgruppen, Ausschüsse und Kongresse technologische Standards definiert werden, die für die weitere Produktentwicklung und letztlich für die Marktetablierung des Unternehmens entscheidend sind.

„Wir müssen immer das Ohr an der aktuellen Forschung und Entwicklung haben. Wenn wir sagen, wir wollen innovative Sachen machen, innovative Softwarelösungen realisieren, dann müssen wir sehen: Was passiert gerade in der Forschung – weltweit. Und haben eben auch selbst, wollen selbst einen Teil dazu beitragen, indem wir eben hier und da eine Veröffentlichung schreiben, indem wir P3 zu dem wichtigsten internationalen Research-Forum schicken. Da treffen sich Vertreter aus der Industrie in verschiedenen Arbeitsgruppen, um da Ideen auszutauschen, vorzuführen, die dann eben später in die Realisierung bzw. vorher in die Standardisierung eingehen. Und dort sitzt man eben dann an einem Tisch mit den großen Vertretern aus der Telekommunikationsbranche – überhaupt aus der Industrie. Und hat da eben schon im Vorfeld, in der Vorentwicklung, einfach auch in der Ideengenerierung schon einen Teil beizutragen. Deswegen eben auch Forschung. Das ist wichtig für uns, dass wir wirklich mal ganz vorne mit dabei sind, nicht die Technik von vorgestern machen. Sondern dass wir wissen: Was kommt irgendwann? Was können wir – können wir dazu was beitragen, was in vier Jahren eben Stand der Technik ist“ (K41, U7; B21)?

- **Demokratische Entscheidungsfindung**

Da in dem Unternehmen alle fünf Gründer gleichberechtigt sind, müssen Entscheidungen weitgehend im Konsens und nur in strittigen Fällen nach dem Mehrheitsprinzip getroffen werden. Die zwei Mitarbeiter stellen zwar einen Unterschied zwischen sich und den Gründern fest, erleben diesen jedoch nicht als herkömmliche Hierarchie, sondern eher als sinnvolle Arbeitsteilung. Aus ihrer Sicht werden sie in alle für sie wichtigen Entscheidungsfragen einbezogen. Sie sehen sich darüber hinaus auch nicht als ausreichend kompetent, um auf unternehmensstrategische Entscheidungen Einfluss zu nehmen.

„Also für mich macht es selbst eigentlich keinen Unterschied, ob ich mit Gründern oder meinem Kollegen zusammenarbeite“ (K56, U7; B69).

„Die fünf Gründer, die haben ja auch ab und zu ihre Gesellschafterversammlungen oder Besprechungen, dass sie dann mehr über die Unternehmensstrategie sprechen – solche Sachen, die jetzt eben die Unternehmensführung betreffen. Und da sind P8 und ich meistens nicht dabei. Manchmal bekommen wir auch so was mit. Aber ich bringe mich da nicht aktiv mit ein, weil ich denke, dass es auch nicht zu meinen Aufgaben gehört und ich mich da auch nicht gut einbringen kann, weil ich da auch nicht viel weiß

darüber Aber als Hierarchie empfinde ich das gar nicht. Das ist auch dieser Unterschied – Gründer/Mitarbeiter – ist auch ein Unterschied im Aufgabenbereich wieder, weil die Gründer, die kümmern sich dann mehr um die Zukunftsaspekte der Firma, also, wie die Unternehmensstrategie gestaltet werden sollte. Und das gehört halt nicht zu meinem Aufgabenbereich“ (K58, U7; B64).

Aus Mitarbeitersicht erfolgt die Arbeitsteilung im Unternehmen vor allem entlang der individuellen Kompetenzprofile und nicht gemäß einer formal-hierarchischen Ordnung.

„Diese Zuständigkeiten kommen auch so von den Kompetenzen her. Also, ich habe mich da jetzt schon sehr lange eingearbeitet, und deshalb mache ich da jetzt auch die Kernentwicklung. Und P5 hat zum Beispiel überall von etwas Ahnung und kann dann auch bei anderen Projekten ein bisschen mit Hilfe zur Seite stehen. Und P6 hat auch seine Talente und Begabungen, kann man sagen, mit der Public Relations. Deshalb macht er auch die Sachen draußen. Und P4 hat durch seine Kontakte bei U2 dann Einsichten in das, was U2 da benötigt und bringt das ein. Man geht nach seinen momentanen Fähigkeiten, Wissen und momentanen Situation – bringt da etwas ein“ (K58, U7; B27).

Gegenüber dem zuvor dargestellten egalitär(konsistent)-konsensorientierten Unternehmen U3, zeigt sich im Gründerteam jedoch eine stärkere Ambivalenz gegenüber basisdemokratischer Entscheidungsfindung, da die gleichberechtigte Abstimmung unter den Gründern als zeitaufwendig und teilweise ineffizient bewertet wird.

„Und dass ist immer der Reibungsprozess bei Entscheidungen im Gründerkreis, den man einfach über sich ergehen lassen muss. Und wenn dann alle sagen: Das machen wir jetzt so. Okay“ (K39, U7; B60).

„Es ist mit Mitarbeitern leichter, muss man einfach sagen, weil die ... Sagen wir mal: Die hören schon, was man sagt, während so ein Gründer natürlich immer auf der gleichen Ebene ist. Sagt: Mach ich nicht, finde ich bescheuert. Das heißt, da muss man ganz anders argumentieren und nicht sagen: machen, sondern: Wie wäre es, wenn? Also, muss man seinen Sprachchip einfach umändern und hoffen, dass das in die Richtung geht. Oder einfach mal versuchen zu erklären, wie die Situation ist“ (K39, U7; B86).

- **Konsens in übergreifenden Zielen, teilweise Divergenzen bzgl. Zielrealisierung**

In den übergreifenden Unternehmenszielen wie z.B. dem gemeinsamen Unternehmensaufbau, der Produktausrichtung, dem langfristigen Streben nach ökonomischen Erfolg besteht weitgehender Konsens und alle Gründer als auch Mitarbeiter identifizieren sich im hohen Maße mit dem Unternehmen.

„Ja, ich sage mal – wie ich gesagt habe -, dass die Leute alle hier so freakig sind mit ihren Sachen. Sie identifizieren sich, oder wir identifizieren uns sehr mit dem, was wir machen“ (K58, U7; B56).

Die beiden Angestellten heben hervor, dass sie eigene Ideen einbringen können und gemäß ihren Interessen Anteil daran nehmen, gemeinsam mit den Gründern das Unternehmen aufzubauen.

„Da das eine kleine Firma ist, kann man sozusagen, kann man seine Ideen in dieser Firma total gut einbringen und verwirklichen“ (K56, U7; B74).

„Wie die Firma sich entwickelt, ist auch eine interessante Sache, dass man aktiv mit dabei sein kann in der Anfangsphase eines Unternehmens. Alles – ja, ist eine Möglichkeit, die es nicht oft gibt im Leben, dass man am Anfang eines Unternehmens mit den Gründern zusammenarbeitet und das Unternehmen aufbaut“ (K58, U7; B67).

Mit Blick auf Fragen der Zielrealisierung kommt es allerdings regelmäßig zu Auseinandersetzungen, die zwar teilweise als produktiv gewertet, jedoch aufgrund des unterschiedlichen Wissenstandes der Beteiligten auch als zeitaufwendig und beanspruchend erlebt werden.

„Bei uns ist es dann meistens so, wir treffen uns und fangen an, darüber zu reden, und dann gibt es erst einmal drei Stunden Zoff. Weil dann wirklich darüber diskutiert wird, welche Lösung die beste ist. Und was ich immer als schwierig empfinde ist, dass die Leute nicht immer den gleichen Wissenstand haben“ (K42, U7; B67).

Neben diesen fachlichen Auseinandersetzungen besteht unter den Gründern ein Dissens mit welchen Strategien die Unternehmensziele am erfolgreichsten realisiert werden können. Es stehen sich zwei Parteien gegenüber. Die eher betriebswirtschaftlich orientierten Gründer (K39, K41), die generell betonen, wie wichtig eine starke Kundenorientierung für das Unternehmen ist, haben den schnellen Markteintritt im Blick und fordern, auch bei noch fehlender technischer Produktreife, frühzeitige Präsentationen im Internet und auf Kongressen.

„Wir messen jetzt eben nicht, wie technisch toll das ist. Sondern wir gucken einfach hin: Was würde der Kunde sehen? Und das ist immer noch der Kampf wahrscheinlich eines jungen Unternehmens, dass man erst mal sehen muß: Wie läuft denn das? Es gibt noch keine eingeschliffenen Wege, dass man sagt: „Das wollen wir machen. Und genau das ist dieser Abtausch, wo dieser Frontkrieg immer ist. ... Also, das ist immer dieser Frontkrieg, dass man denen sagt: „Schreibt es lieber auf die Webpage“. Man muss den Leuten auch sagen, was man macht. Und hier ist mehr so – im Moment noch dieser Glaube: Man muss es erst haben. Das ist aber nicht so“ (K39, U7; B39).

„Du kannst das beste Produkt haben, wenn es keiner weiß, dass Du es hast, nutzt es Dir nichts. Und allein dieser Satz, so einfach er ist, den auch wirklich umzusetzen, in die Köpfe reinzubringen, das ist eigentlich, das versuche ich, in täglichen Gesprächen auch umzusetzen. Man muss viel Überzeugungsarbeit leisten. Manchmal muss ich die Leute auch peitschen, dass auf die Webseite zu stellen.“ (K39, U7; B69).

Die andere eher technisch orientierte Gründerpartei (z.B. K42) betonen auch bestehende Marktzwänge, denen jedoch aus ihrer Sicht mit technologisch gereiften Produkt begegnet werden sollte und diese Qualität ist bislang noch nicht realisiert. Dementsprechend sollen vorab keine Ankündigungen gemacht werden, die dann im Zweifelsfalle nicht einlösbar sind.

„Und da gibt es natürlich zwischen denen und gerade auch mir und auch P5 immer wieder Reiberein, weil wir natürlich wissen, dass das System, so wie es jetzt sich darstellt einfach nicht sicher verkaufbar ist. Denn wie gesagt, das ist eine Firma, es ist nicht mehr die Universität, es geht nicht darum, irgendetwas zu bauen, sondern es geht darum, etwas zu bauen, was sicher ist“ (K42, U7; B35).

Die Auseinandersetzungen um die beste Unternehmensstrategie treten zwar immer wieder auf, halten sich insgesamt aber im Rahmen und behindern nicht die konstruktive Zusammenarbeit. Kooperation und Konkurrenz halten sich noch die Waage.

- **Extrem hohe Autonomie im Prozess der Zielrealisierung**

Jenseits dem Dissens wie Unternehmensziele am besten verwirklicht werden können, besteht für den Einzelnen im konkreten Prozess der Zielrealisierung weitgehende Handlungsspiel-

räume. Entscheidend ist die Frage der Kompetenzen und der besten Lösungswege. So haben die Mitarbeiter Freiraum, ihre eigenen Strategien und Ansätze zu entwickeln und, je nachdem wie überzeugend sie sind, sich auch gegen die Vorgaben der Gründer durchzusetzen.

„Und selbst wenn ich hingehe und sage, mein Mitarbeiter macht das so, das heißt noch lange nicht, dass der die Hacken zusammenschlägt, sondern der geht halt hin und erzählt mir, nö, das muss anders sein, Komma weil“ (K42, U7; B101).

„Wir können dann selbst entscheiden, welche Teilaufgaben wir übernehmen wollen. Ich kann manchmal auch einen Vorschlag machen, wie ich diese Teilaufgaben, die ich übernommen habe, auch vorschlagen, wie ich das zu lösen habe. Aber die anderen auch können einen Vorschlag machen. Zum Beispiel, wenn die anderen, wenn von den anderen der Vorschlag besser ist, als meiner, dann nehme ich den halt einfach“ (K56, U7; B58).

- **Gegenseitige Ergebniskontrolle der Akteure**

Der hierarchieübergreifend entwickelte Projektplan ist das entscheidende Instrument zur Festlegung von Verantwortlichkeiten, verbindlichen Zeitvorgaben und Kriterien für die gegenseitige Ergebniskontrolle.

„Und haben eben in den Projektplan reingeschrieben und eben auch zeitlich angeordnet und auch dann einen zuständigen Mitarbeiter dafür abgestellt. Und haben eben dann auch anhand dieses Plans kontrolliert: Wie ist denn der Fortschritt? Und wenn man sagt: „Nee, da komme ich nicht weiter.“ Dann auch nachgefragt: Warum nicht? Keine Lust, nicht gekonnt? Oder war was nicht abzusehen etc.? Und das versuchen wir eben auch weiterzumachen. Wir haben erst gesagt: „Ach, so ein blöder Projektplan, das brauchen wir nicht. Wir hacken schnell runter.“ Und im Nachhinein hat sich aber der Projektplan wirklich als sehr, sehr hilfreich herausgestellt. Und deswegen führen wir das auch weiter und machen eben Projektpläne, die auch immer leben. Also, man aktualisiert das permanent und versucht, da eben auch immer den Projektplan so weit runterbrechen zu können in einzelne kleine Module, damit man auch möglichst sehr genau abschätzen kann: Ist man im Plan? Oder ist man eben nicht im Plan“ (K41, U7; B50)?

Die Mitarbeiter sehen sich vor allem durch unternehmensexterne Zeit- und Leistungsvorgaben seitens Kunden oder auch aufgrund des Wettbewerbs mit anderen Anbietern unter Druck gesetzt. Falls die Einhaltung wichtiger Termine es erfordert, sind sie eigeninitiativ bereit, längere Arbeitszeiten zu akzeptieren und sich noch engagierter einzubringen.

„Die haben mich schon gefragt, wann ungefähr das fertig werden soll. Aber jetzt, inhaltlich, dass man sagt, für diese Funktionalität bist du dann und dann fertig, das habe ich nicht. Es gibt nur sehr grobe Vorgaben, dass wir zum vierten Quartal dieses Jahres damit fertig sein wollen, weil ja auch dann externe Tests anstehen, wo die verschiedenen Implementierer dieser Software zusammentreffen, um jetzt gegenseitig ihre Software laufen zu lassen und testen, ob das miteinander funktioniert“ (K58, U7; B50).

„Die Bereitschaft ist da. Also, wenn es heiß wird und man hat nur noch Zeit, das am Wochenende fertig zu bekommen, dann klar. Dann würde ich da auch ranklotzen“ (K58, U7; B40).

- **Extrem transparenter, teilweise auch strategisch motivierter Informationsfluss**

Der Informationsfluss zwischen Gründern und Mitarbeitern ist extrem dynamisch und alle Beteiligten sind über die wichtigsten Sachverhalten, seien es technische oder ökonomische Fragen, unterrichtet.

„Wir haben grundsätzlich mindestens einmal pro Woche eine große Sitzung, einmal mit den Angestellten natürlich, um eben die aktuellen Entwicklungen im Unternehmen zu diskutieren oder auch mitzuteilen und dann auch ohne Angestellte - eine Runde, in der wir eben unsere Ideen da austauschen bzw. sagen: ‚Die Organisation zum Beispiel muss besser werden. Wir können nicht alle uns um alle Sachen kümmern, sondern müssen es beschränken: Du machst das, kümmerst dich nur um deine Sachen. Ich mache das usw.‘. Grundsätzlich läuft es aber natürlich von Schreibtisch zu Schreibtisch. Es ist ja nicht so, dass man jetzt hundert Meter laufen muss, um dann entsprechende Mitarbeiter zu erreichen, sondern man geht dann eben rüber ins nächste Büro und spricht miteinander oder sagt: ‚Lasst uns mal gerade eben hinsetzen‘“ (K41, U7; B27).

Teilweise wird jedoch bereits eine strategisch motivierte Informationspolitik zumindest seitens eines Gründers deutlich, der betont, dass es durchaus sinnvoll ist, die Mitarbeiter über die ökonomische Lage des Unternehmens zu informieren, um sie zu noch höherem Einsatz zu motivieren.

„Die Mitarbeiter wissen auch, dass wir so und so viel Geld nur haben, und dann ist Zappo. Wir müssen was verkaufen. Das sollen die auch wissen. Kann ja nur den Einsatz erhöhen, dass sie in die richtige Richtung arbeiten“ (K39, U7; B86).

- **Konfliktbewältigung schwankt zwischen Konsensorientierung und Konfrontation**

Im Vergleich zu dem konsensorientiert-egalitären Unternehmen zeichnet sich das hier vorgestellte Unternehmen durch eine deutlich höhere Konflikthaltigkeit aus. So wird unter anderen von Rollenkonflikten zwischen freundschaftlichen und beruflichen Beziehungen berichtet.

„Auf der einen Seite ist es der Kumpel und auf der anderen Seite aber auch der Mitarbeiter. Das ist die einzige Sache, die es schwieriger macht, dass man es mit Freunden zu tun hat, die man auch anschießen muss im Notfall, wo man sagt: So geht es nicht. Wir brauchen was anderes. Das bringt es natürlich mit sich. Aber das wusste auch jeder, als er unterschrieben hat“ (K39, U7; B87).

Sich wandelnde Umfeldler werden bereits als stark beanspruchend erlebt, da die Unternehmung in einem hoch innovativen und vielversprechenden Marktsegment sich gegenüber anderen Mitbewerben im Wettstreit befindet. Dies erhöht auch den unternehmensinternen Zeit- und Leistungsdruck und führt zu entsprechend höherem individuellen Beanspruchungsgrad als auch zu vermehrten Auseinandersetzungen um die adäquate Unternehmensstrategie.

„Wir müssen schnell sein, der Zug läuft, wir stehen auf dem Bahnsteig und rennen hinter ihm her. Wobei die anderen auch noch rennen, hinter dem Zug, aber wer den Zug erreicht, der hat den großen Vorteil“ (K41, U7; B71).

Eine offene Streitkultur im Unternehmen ist für die Konfliktbewältigung hilfreich. Sie ermöglicht es, direkt Konflikte auszutragen aber auch Positionen ohne Gesichtsverlust wieder aufzugeben. Grundlegend besteht der Konsens, sich gegenseitig zu unterstützen und niemanden zu übervorteilen.

„P2 und ich, wir schreien uns gerne mal an, sind aber nach fünf/zehn Minuten schon wieder unten und dann ist alles gut“ (K39, U7; B59).

„Also, ich denke, wir können alles thematisieren. Ob wir es tun, weiß ich nicht. Aber wir können alles thematisieren. Und niemand hat einen Grund, irgendwie beleidigt zu sein, weil auch keinem an den

Karren gepisst wird. Es soll alles offen geklärt werden. Man kann über alles sprechen im Gründerteam. Und es ist eben auch Verständnis für alles da. Und wenn irgendwer Probleme hat, dann ist er gut beraten, wenn er halt direkt hier zu den restlichen Vieren kommt, denn da findet sich eben Unterstützung, finden wir auch eine Lösung. Und da ist es egal, was es ist“ (K41, U7; B53).

„Das man eben nicht immer den eigenen Kopf durch die Wand setzen kann. Das macht auch die Stärke der Firma aus. Dass man eben wieder zurück kann“ (K42, U7; B101).

Die freundschaftlichen Beziehungen untereinander und das gegenseitige Vertrauen unterstützen eine konstruktive Konfliktbewältigung.

„Wenn man diese menschliche Schiene hat, da kann man Sachen auch viel einfacher regeln, auch unbürokratischer. Und man kriegt auch – sage ich mal – ein ehrliches Feedback. Ist ganz wichtig. Für seine eigene Leistung“ (K39, U7; B88).

- **Technikorientierte Unternehmenskultur; Egalität als Leitbild**

Die Gründung mit Freunden war von Anfang an geplant und von allen begrüßt, da nicht nur die gegenseitige zwischenmenschliche Verbundenheit bestand, sondern auch der Arbeitsstil und das Kompetenzprofil des jeweils anderen bekannt war.

„Das war gewollt. Das war gnadenlos gewollt...Es gab so eine Art Cliques-Bildung. Und das war unsere Clique...Man weiß, wie die ticken. Und man weiß auch, was die können“ (K39, U7; B81).

Für die Gründer kam es nicht in Frage, eine weitere ihnen fremde Person mit betriebswirtschaftlichen Kompetenzprofil in das Gründerteam zu integrieren, obwohl dies unter einer ökonomischen Perspektive aus Sicht der Befragten durchaus sinnvoll gewesen wäre.

„Wenn das jetzt wirklich nur so rein beruflich wäre im Gründerteam, dass man also sagt ... Oder wir gesagt hätten: „Na, wir brauchen da noch jemanden, der ist BWLer. ... Und hätten eine Anzeige aufgegeben im Rahmen eines Businesswettbewerbs.... das wäre schwierig. Da muss man sich wirklich erst kennen lernen – denke ich. Und schauen: Kann man auch persönlich miteinander, wenn die Arbeit eben nicht mehr da ist“ (K41, U7; B52).

Wiederum unterstützt das gemeinsame technische Interesse die Bindungen zwischen Gründern und Mitarbeitern.

„Das Familiäre sind eben einfach die gemeinsamen Interessen oder Spaß dann eben auch – mal abgekoppelt von der Arbeit -, hier mal ein bisschen rumzuspinnen, irgendwie Ideen auszumalen, die man vielleicht irgendwie mal realisieren könnte nebenbei. ... eben so Dinge, die nur Leuten gefallen, die sich mit Computer, Programmiererei und Hacken und Spaß an der Sache auseinandersetzen irgendwie. P4 hatte mal so vorgeschlagen: ‚Ich hätte gerne einen Def-0-Device.‘ Das sagt natürlich keinem was, nur uns, weil wir eben wissen, das ist ein Gerät. Und das ist nur dafür da, um irgendwie Bites zu vernichten. Und das sollte angezeigt werden. Und das ist natürlich totaler Schwachsinn. Und das gefällt einem halt. Und da könnte man sich vorstellen, sich an einem Nachmittag, an einem Sonntag zum Beispiel zu treffen, zu sagen: ‚Mensch ich habe einen LötKolben mitgebracht. Lass uns das Gerät mal bauen. Und das ist geil. Und da stehen wir drauf.‘ Und das sind so Sachen, wo man einfach sich anguckt und genau weiß: Hier ist man richtig. Das ist so dies Familiäre – denke ich“ (K41, U7; B50).

Auch die Mitarbeiter erleben die Zusammenarbeit als sehr freundschaftlich bis hin zu familiär und schätzen die lockere und egalitäre Atmosphäre.

„Wir haben hier so die Lockerheit, - also ich kann meine Schuhe ausziehen, Füße auf den Stuhl legen und dann entspannt so, also, wie es mir gerade in den Sinn kommt, sitzen und arbeiten. ... Bei uns ist es, wie ich es damals in der Uni gekannt habe, dass man diese akademischen Freiheiten hat. Das Klima ist so freundschaftlich, ja familiär“ (K58, U7; B38).

Seitens der Gründer ist es einerseits selbstverständlich, die Mitarbeiter in dieser freundschaftliche Zusammenarbeit einzubeziehen. Andererseits ist diese familiäre Bindung auch strategisch gewollt, um das Commitment der Angestellten zu erhöhen und fehlende finanzielle Anreize auszugleichen.

„Man will auch diese Leute – sag ich mal – persönlich binden. Man kann sie nicht durch Aktien binden. Wir zahlen auch nicht viel Geld ... Das ist die familiäre Art der Mafia. Und das wissen alle da. Also sie haben Freiheiten, die sie woanders nicht hätten, müssen dafür aber auch Sachen machen, die sie woanders wahrscheinlich nicht machen müssten oder wo sie mehr Geld kriegen würden für weniger Arbeit“ (K39, U7; B83).

Als Leitvorstellung wird Egalität hoch gewichtet und die Verpflichtung gesehen, Mitarbeiter den Gründern gleichzustellen, da sie das finanzielle Risiko mittragen.

„Letztendlich sieht es so aus, dass wir in der Firma halt keine Hierarchie ausbilden. Das bedeutet für mich, wir sind letztendlich ein Team. ... das heißt, wir stehen zusammen, und wir fallen zusammen, egal was kommt ... so ist es doch klar, dass letztendlich alle Leute zusammen irgendwie ein Gemeinsames bilden. Es kann einfach nicht so sein, dass z.B. jetzt die Gründer besser gestellt werden als letztendlich z.B. gehaltstechnisch. Zumindest nicht in dieser Phase, wo wir letztendlich alle das gleiche Risiko tragen, nämlich dass wir letztendlich im Februar hier rausgehen und sagen, das war es. Und solange wir halt ungefähr alle das gleiche verdienen und auch die gleiche Arbeit machen.“ (K42, U7; B102).

„Also, ich bin da auch Sozialist in dem Sinne: Gleiches für alle“ (K41, U7; B80).

### *Resümee:*

Es zeigt sich, dass egalitär-konsistente Kooperationsformen in der Gründungs- und Frühentwicklungsphase sowohl mit geringer Konflikthaltigkeit einhergehen als auch zwischen Kooperation und Konkurrenz schwanken können. Die stärker konflikthaltigen Unternehmen sollten aber nicht per se negativ bewertet werden. Im Gegenteil können Auseinandersetzungen um die besten Lösungswege und Unternehmensstrategien durchaus fruchtbar sein. Durch die Konfrontation im Gründerkreis werden mehrere inhaltliche Perspektiven diskutiert und es besteht die Notwendigkeit, Entscheidungen argumentativ zu unterlegen. Mit derartigen Debatten steigt die Wahrscheinlichkeit, der Umweltkomplexität eher zu entsprechen, als es bei zu starker Konsensorientierung und Kongruenz der Standpunkte der Fall ist. Die Perspektivenvielfalt und das Abwägen von mehreren Entscheidungsoptionen ist sowohl für die Lösung komplexer Unternehmensprobleme (grundlegend dazu vgl. Dörner 1976) als auch zur Vermeidung von zu starker Gruppenkohäsion hilfreich (vgl. Steinmann & Schreyögg 2000, S.527ff.). Zudem werden die einzelnen Gründer persönlich herausgefordert, andere Standpunkten zu reflektieren. So z.B. ist der Softwareentwickler genötigt, auch betriebswirtschaftliche Aspekte zu bedenken, bzw. ist umgekehrt der Betriebswirt aufgefordert, auch technische Notwendigkeiten in seinen Überlegungen zu berücksichtigen. Daraus ergibt sich nicht nur für

die Unternehmung, sondern auch für die jeweils individuelle Kompetenzentwicklung hohes Anreizpotenzial. Im Gegensatz dazu können zu stark konsensorientierte Unternehmen Gefahr laufen, wichtige interdisziplinäre Vernetzungen nicht zu realisieren und damit zu einseitige Strategien und Kompetenzprofile zu entwickeln. Damit jedoch das Entwicklungspotenzial von Konflikten genutzt werden kann, ist die Voraussetzung zu erfüllen, dass die Konfliktbewältigung konstruktiv verläuft, d.h. immer wieder eine Balance zwischen Konkurrenz und Kooperation gefunden wird, bzw. im Optimalfall gemeinsam Integrationsziele gebildet werden, in denen die konträren Standpunkte aufgehen. Dies wird jedoch gerade im unternehmerischen Kontext nicht immer möglich sein und insbesondere in Unternehmenskrisen besteht im hohen Maße die Gefahr, dass die Balance nicht mehr aufrecht erhalten werden kann, die Standpunkte sich verhärten und Konkurrenz letztlich über Kooperation überwiegt (vgl. Kapitel 6.2.3).

Mit Blick auf objektive Unternehmenskenndaten zeigen sich kaum Regelmäßigkeiten bei den insgesamt vier Unternehmen, die diesem Typus zugeordnet wurden. Es sind alle möglichen Finanzierungs- und Rechtsformen vertreten. Drei der Unternehmen sind im Segment der Softwareentwicklung tätig, ein Unternehmen bietet Multimedialösungen an. In allen Firmen dieses Typus lassen sich eher große Gründerteams finden (mindestens drei bis zu fünf Personen). Drei Unternehmen wurden von Freunden, ein Unternehmen von ehemaligen Arbeitskollegen gegründet, die zum Gründungszeitpunkt in einem rein professionellen Verhältnis zueinander standen. Drei der Gründerteams bestehen durchweg aus Softwareentwicklern, ein Gründerteam weist einen rein betriebswirtschaftlichen Hintergrund auf. Es handelt sich durchweg um junge Unternehmen, die um die zwei Jahre alt sind. Auffällig ist, dass zwei Unternehmen noch keine Mitarbeiter beschäftigen, ein Unternehmen nur projektspezifisch auf freie Mitarbeiter zurückgreift und bislang nur das vorgestellte Markierunternehmen zwei Festangestellte aufweist. Dies kann als Indiz gewertet werden, dass konfrontativere Auseinandersetzungen im Gründerkreis eher ein hierarchisches Gefälle gegenüber Mitarbeitern begünstigen. Es sei noch angemerkt, dass die Präferenz eines stärker hierarchischen Gefälles in konfrontativen Gründerkreisen durchaus sinnvoll erscheint, da es bereits unter den Gründern schwer fällt, eine Einigung zu erzielen und dieser Prozess nicht noch durch zusätzliche Positionen seitens der Mitarbeiter mit ihren jeweils eigenen Standpunkten und Interessen erschwert werden soll.



### 6.2.1.3 Das egalitär-inkonsistente Unternehmen

Das Markierunternehmen bietet individuell abgestimmte Softwarelösungen für kundenspezifische IT-Probleme. Bereits vor neuen Jahren wurde die Unternehmung von zwei Softwareentwicklern gegründet, die sich während ihres Studiums angefreundet hatten. Trotz des vergleichsweise hohen Unternehmensalters wurde die Firma als Markierunternehmen ausgewählt, da (a) die Mitarbeiterzahl über die Jahre weitgehend konstant bei sechs Festangestellten lag, (b) die Befragten im Rückblick eingehend über die Gründungsphase berichteten und vor allem da (c) die Kooperationsformen seit Gründung bis zum Befragungszeitpunkt aus Sicht der Interviewten stabil geblieben sind. Die Firma hatte zu keinem Zeitpunkt Fremdkapital aufgenommen, ist mittlerweile durchweg umsatzfinanziert und finanziell für das nächste Jahr gesichert. In den ersten Unternehmensjahren wurde als Rechtsform die GbR gewählt. Zur Reduzierung der persönlichen Haftung entschlossen sich die Gründer im vierten Unternehmensjahr für die Umwandlung zur GmbH. Es wurden ein Gründer (K62) und drei Softwareentwickler (K52, K61, K72) befragt.

- **Organisation**

Jenseits der Geschäftsleitung gibt es keine weiteren Führungsebenen im Unternehmen. Die Befragten beschreiben die Strukturen und Prozessabläufe als gemeinsame Teamarbeit. Die Akquise und Kundenbetreuung erfolgt seitens der Gründer, die auch für die Projektkoordination und Aufgabenzuteilung zuständig sind.

„Also, wir Chefs reden mit den Kunden, wenn’s darum geht Aufträge heranzuholen, Verträge auszuhandeln und der Dinge. Wir alle reden mit Kunden, wenn es um den Service geht. In Absprache oder sonst irgendwas“ (K62, U25; B42).

Darüber hinaus sind die Gründer aktiv an der Softwareentwicklung beteiligt, da sie sowohl die höchsten fachlichen Kompetenzen im Unternehmen aufweisen als auch aus Kostengründen ihre Arbeitskraft in die Projekte einbringen müssen.

„Und auch mal die Chefchen ...die hacken jeden Tag Code. Es ist nicht so, dass die ... es war zwar mal angedacht, das besser zu teilen, aber das geht gar nicht. Das können wir uns sonst nicht leisten. Also jeder muss da mit ran, muss irgendwie programmieren und machen, klar muss das auch irgendwie koordiniert werden. Und Papierscheiße muss erledigt werden“ (K52, U25; B34).

„Mein Mitgründer und ich, also mein Kumpel und ich, wir sind immer noch die besten hier auch in der Firma und haben da auch Respekt von den anderen oder bzw. die anderen auch von uns. Die lernen noch von uns, obwohl (sie) teilweise schon lange da sind“ (K62, U25; B49).

- **Strategie**

Im Laufe der Unternehmensentwicklung kam es zur Neuausrichtung des Produkt- und Dienstleistungsangebots. Zu Beginn wurde ein eigenes Softwareprodukt für Verwaltungsaufgaben im Bereich des öffentlichen Dienstes entwickelt und vertrieben. Als jedoch die öffentlichen Mittel neu verteilt wurden, brach die Nachfrage unvermittelt ab. Nach einer kurzen Orien-

tierungsphase entschloss sich die Unternehmung, kein eigenes Softwareprodukt mehr zu erstellen, sondern sich selbst als Softwareentwickler für die Lösung kundenspezifischer Programmierungsaufgaben zu etablieren. Es gelang ihnen, einen Hauptkunden zu gewinnen, der nun seit langem die Firma finanziell trägt. Die Gründung ergab sich in erster Linie aus dem starken Motiv, selbständig zu arbeiten und wurde nicht intensiv strategisch durchdacht und geplant. Auch für die weitere Unternehmensentwicklung bestehen keine festen Ziele. Zwar streben die Gründer nach stärkerer finanzieller Unabhängigkeit ohne jedoch konkrete Maßnahmen zu ergreifen, wie sie sich aus der Abhängigkeit von ihrem Großkunden lösen können.

„Wir hatten keine Vorstellung, was wir machen wollten, wir wollten halt nur selbständig sein. Wir hatten zwar unser Produkt und sind später noch umgestiegen, aber wir haben da nicht als Firma 'n Ziel, um zu sagen, da wollen wir genau hin. Wir wollen noch ein bisschen größer werden. Wir versuchen bisschen Sicherheit hereinzubringen mit mehr Kunden z.B. Aber das sind ja nicht unbedingt so Ziele auf die man hinarbeitet und dann ein Endpunkt zu haben“ (K62, U25; B76).

Die Gründer sprechen sich sowohl für den unternehmensstrategischen als auch für den organisatorisch-planerischen Bereich betriebswirtschaftliche Qualifikationen ab. Im Laufe der Unternehmensentwicklung haben sie sich allerdings praxisnahe Kompetenzen der Geschäftsführung angeeignet. Umfassendere und fachlich ausgereifte strategische Überlegungen fehlen jedoch weitgehend. In erster Linie liegt ihr Interesse im Bereich der Softwareentwicklung. Ökonomische Aufgaben und die Führungsverantwortung im Unternehmen werden übernommen, um sich für die eigene berufliche Tätigkeit Rahmenbedingungen zu schaffen, die es ihnen ermöglichen weitgehend selbstbestimmt ihrer Technikbegeisterung nachzugehen.

„Ich bin überfordert und mein Kompagnon auch, wenn's darum geht, ein Geschäftsmann zu sein. Da haben wir also überhaupt keine Vorstellungen von“ (K62, U25; B107).

„Organisatorisch-planerischer Bereich – habe ich nicht gelernt. Habe ich am Anfang auch abgelehnt. Hat sich aber gezeigt, dass man doch planen sollte, wenn man Dinge auf die Beine stellt, die im Endeffekt ein paar Hunderttausend Euro kosten. Hat lange gedauert, aber inzwischen hat sich da was eingespielt. Also Aufschreiben, Inhaltsverzeichnisse machen, Absprechen, Ordner anlegen und solche Dinge. Musste ich schwer lernen“ (K62, U25; B103a).

- **Inkonsistente teils demokratische, teils hierarchische Entscheidungsfindung**

Das Entscheidungsverhalten im Unternehmen schwankt zwischen Egalität und Hierarchie. *Einerseits* wird sowohl von Gründer- als auch von Mitarbeiterseite über Gleichberechtigung und fehlender Hierarchie berichtet. So betont der Gründer, dass es im Unternehmen keine Hierarchie gibt und Mitarbeiterführung abgelehnt wird, da sie als Unternehmensleitung kein strategisches Verhältnis zu ihren Mitarbeitern aufbauen möchten. Ohnehin sei aufgrund des hohen Commitments und der professionellen Haltung aller Beteiligten Führung nicht notwendig. Zudem sind die Gründer in gleicher Weise wie die Mitarbeiter in die Programmierung involviert, so dass die alltägliche Zusammenarbeit überwiegend als egalitär erlebt wird.

„Es gibt bei uns keine Hierarchie. Wir haben eigentlich keine Chefs, keine Abteilungsleiter, Unterabteilungsleiter usw.“ (K62, U25; B124).

„Also, wie haben uns schon Gedanken gemacht und sind zu dem Schluss gekommen, dass wir von Mitarbeiterführung keine Ahnung haben und es eigentlich auch nicht wollen. Alle Leute, die hier arbeiten, arbeiten hier gerne. Wir haben keine festen Arbeitszeiten. Die Arbeit muss einfach geschafft werden. Hinzu kommen unliebsame Termine mitten in der Nacht, wenn irgendwelche Server ausfallen und wir reparieren müssen oder am Wochenende. Das machen die Mitarbeiter alles mit. Und wir Chefs auch. Wir sind ja nicht nur Chefs, wir Programmieren ja auch. Wir machen eigentlich dieselbe Arbeit“ (K62, U25; B41).

Auch von Mitarbeiterseite wird die egalitäre Grundhaltung im Unternehmen bestätigt und positiv hervorgehoben. Die Gründer gewähren weitgehende Freiräume und bieten die Möglichkeit, das Unternehmen aktiv mitzugestalten. Diese Bereitschaft führen die Mitarbeiter darauf zurück, dass die Gründer aufgrund ihres eigenen Strebens nach Selbständigkeit davon ausgehen, dass auch ihre Angestellten in hohem Maße nach Autonomie verlangen. Diesem Autonomiebedürfnis will die Unternehmensleitung soweit wie möglich mit egalitären Arbeitsformen entgegen kommen. Als weitere wesentliche Voraussetzung für eine weitgehend gleichberechtigte Zusammenarbeit wird die geringe Beschäftigtenzahl genannt.

„Und von Titel hier haben wir, Okay, wir haben zwei Geschäftsführer, aber sonst Titel ist etwas bedeutungsloses“ (K72, U25; B24).

„Beide Gründer sind auch selbständig, weil sie keine Lust haben in so einer großen Bude rumzuwuseln und da irgendwie so ein kleines Rädchen im großen Getriebe zu sein. Und von daher hat sich ihr Umgang dann auch ganz mehr oder minder natürlich auch auf die anderen ausgeweitet“ (K52, U25; B87).

„Solange du in einer überschaubaren Gruppe von, sagen wir mal ein Dutzend Leute bist, lässt sich das ja alles noch unter Menschen klären. Wenn du eine gewisse Größe überschritten hast, dann brauchst du diese Hierarchien, weil du sonst einfach deine Strukturen nicht mehr unter Kontrolle hast“ (K52, U25; B89).

*Andererseits* berichten jedoch die Mitarbeiter wie auch die Gründer von einem hierarchischen Gefälle. So unterstreicht der befragte Gründer an anderer Stelle, dass er und sein Partner die „Chefs“ sind und dass sich die weitere Hierarchie unter den Mitarbeitern vor allem aus der Beschäftigungsdauer ergibt.

„Es gibt eigentlich `ne natürliche dreistufige Hierarchie. Klar, wir beide sind Chefs, dann gibt`s die Leute, die länger da sind und Erfahrungen haben und dann gibt`s die Leute, die neu sind oder noch Studenten, die nur ein paar mal in der Woche kommen. Und so ist eigentlich die Verantwortung auch verteilt“ (K62, U25; B42).

Eine derart ambivalente Haltung ist auch bei den Mitarbeitern zu beobachten. So betonen die selben Befragten, die zuvor von Egalität im Unternehmen gesprochen haben, dass die Firma klar strukturiert ist und nicht jeder gleichberechtigt Einfluss auf Entscheidungen nehmen kann. Es wird darauf verwiesen, dass generell basisdemokratische Strukturen nicht praktikabel seien, die Gründer letztlich die Verantwortung tragen und dementsprechend Entscheidungen treffen müssen, die von den Mitarbeitern zu akzeptieren sind, auch wenn es sich um unangenehme Tätigkeiten handelt oder sie anderer Ansicht sind. Die ambivalente Mitarbeiterbewertung der Unternehmensleitung wird z.B. in der vom Befragten K52 oft verwandten Bezeichnung „meine Chefchen“ sehr anschaulich, da hier zum einen zwar ein hierarchisches Gefälle

angesprochen ist, dieses aber zum anderen durch die Verniedlichungsform wieder relativiert wird.

„Das ist ganz klar strukturiert. Also das ist nicht irgendwie flippig trallala, so Start up mit Piep, piep, piep, wir haben uns alle lieb. Und alle haben hier das gleiche zu melden. Was auch Quatsch ist, das funktioniert nicht“ (K52, U25; B96).

„Weil die Chefs haben auch die Verantwortung darüber und nicht die Mitarbeiter. ... Dann der Chef muss rangehen und sagen, so machen wir es. Oder manchmal – wenn die Arbeit unangenehm ist – der Chef muss sagen: Du machst es. Vielleicht sage ich, nein, will ich nicht. Dann sagt er, nein, du machst. Und dann ist die Sache erledigt“ (K72, U25; B76).

„Der Chef muss Entscheidungen treffen, jemand muss es tun. Und es geht die anderen – sie sind Mitarbeiter, aber es geht sie nichts an. Es ist seine Firma. Jemand muss es machen. Und die anderen müssen es akzeptieren. Das ist der einzige Weg, manchmal der einzige Weg, dass irgendetwas vorwärts geht. Wir können nicht alle gleich sein. Das was sonst dann, das führt dann zum Streit. Weil ich bin extrem stubborn ... Stur bin ich extrem und die anderen auch. Wir haben alle einen starken Willen und wir wollen uns durchsetzen und manchmal muss man Chef sein, das ist einfach so“ (K72, U25; B75).

Die Kooperationsform im Unternehmen ist also weder als konsistent egalitär noch als durchweg hierarchisch zu kennzeichnen. Die alltägliche Arbeit wie auch die Unternehmenskultur ist sehr stark von der Vorstellung einer egalitären Zusammenarbeit unter Softwareentwicklern bestimmt. Hierarchische Unterschiede werden vor allem im Konfliktfall deutlich, z.B. wenn die Gründer gegen die Interessen und Ansichten ihre Angestellten Entscheidungen treffen. Das Verhältnis von Hierarchie und Egalität ist dabei nicht von Gründerseite gezielt durchdacht und bewusst ausbalanciert, sondern ergibt sich je nach Lage aus dem Prozess der Arbeit. Die Partizipationsmöglichkeiten der Mitarbeiter variieren situationsgebunden. Die Zusammenarbeit schwankt folglich zwischen Egalität und Hierarchie.

- **Weitgehend konsensuelle Zielbildung, im Konfliktfall hierarchische Vorgaben**

Die Mitarbeiter erleben sich als einflussreich und können ihre Kompetenzen wie auch Interessen in die Zielbildung des Unternehmens einbringen. Sie schätzen die Zusammenarbeit mit gleichgesinnten Technikbegeisterten in einer kleinen Firma. Die positiv erlebte Kooperation gründet sich u.a. auf den allseits geteilten Qualitätsanspruch in fachlichen Fragen der Softwareentwicklung. Kommt es zu Auseinandersetzungen um das möglichst optimale Vorgehen zur Realisierung der Ziele, so ist die technische Kompetenz der einzelnen Akteure ausschlaggebend und nicht formal hierarchische Unterschiede im Unternehmen.

„Es ist schwierig, es ist eine kleine Firma, so ich bin angestellt hier, aber es ist keine richtige Hierarchie hier, ich habe schon Einfluss, was eigentlich passieren sollte, und meine Meinung zählt, was sehr schön ist. Deshalb mag ich so kleine Firmen“ (K72, U25; B24)

„Und wenn ein Werkstüdi mit einem guten Vorschlag kommt, wie man ein Problem löst, dann sind auch meine Chefchen, ohne mit der Wimper zu zucken, bereit zu sagen: Ei, super, machen wir so. Meinst du, du kannst das; prima, dann kommst du und fragst, Baff. Aus“ (K52, U25; B99)

Von Gründerseite wird den Mitarbeitern ein weiter aber nicht eindeutig festgelegter Handlungsspielraum eröffnet. Je nach Auftrag und Problemlage entscheiden die Gründer über die

Freiräume der Mitarbeiter, also inwieweit sie selbstbestimmt vorgehen können bzw. in welchen Fragen sie Absprachen mit ihnen treffen müssen. Die Geschäftsleitung sieht sich selbst in der Rolle eines Ratgebers. Die Mitarbeiter hingegen erleben die Gründer nicht nur als Ansprechpartner, sondern auch als Weisungsgeber. Insbesondere in Konfliktfällen wird ein temporär hierarchisches Verhältnis deutlich, dass dann jedoch auch seitens der Mitarbeiter akzeptiert wird.

„Jeder hat natürlich seinen Kompetenzbereich, den er mehr oder weniger selber definiert, indem er sagt, dass kann ich entscheiden ,das weiß ich, das kann ich entscheiden, dann mach ich es auch. Das kann jeder machen. Und wenn jemand nicht weiß, was er tun soll oder wie er entscheiden soll, dann setzen wir uns zusammen und werden `ne Lösung finden“ (K62, U25; B43).

„Ich kann mich da reinhängen und kann dann sagen, ich würde aber gerne bla, aber das ist schon so, dass die Planungshoheit und die strategischen Entscheidungen eindeutig von unseren beiden Chefchen gefällt werden und sich dementsprechend die anderen dann fügen“(K52, U25; B79).

„Und dann gibt es auch manchmal Chef-Mitarbeiter-Verhältnis. Das kommt auch dazu, dann wir haben ein Problem zu erledigen, dann ist es oftmals, da ist irgendetwas, dass eine Person bestimmen muss. Und die andere haben nichts zu sagen, und das ist dann Chef-Mitarbeiter.. Und manchmal muss er irgendetwas über uns entscheiden als Chef, und dann ist dieses Verhältnis angesagt“ (K72, U25; B73).

- **Sehr hohe Autonomie im Prozess der Zielrealisierung**

Im eigentlichen Prozess der Zielrealisierung werden den Mitarbeitern sehr hohe Autonomie-spielräume zugestanden. Jedoch betont der Gründer zugleich, dass gewisse Qualitätsvorgaben notwendig sind und es immer wieder auch erforderlich ist, auf das Engagement der Angestellten zu achten. Der unmittelbare Kundenkontakt der Mitarbeiter wirkt als ein weiteres Korrektiv gegenüber ungenügender fachlicher Leistung.

„Wir haben zwar alle die Vorgaben, den und den Auftrag müssen wir dann und dann abgeben. Aber das ist auch nicht so fest diese Vorgabe und die Mitarbeiter haben breiten Wahlspielraum, was sie denn - wie sie denn das machen. Da muss man dann ein bisschen aufpassen, dass da dann die richtige Qualität hinten rauskommt. Nicht einfach zusammenklatschen, nur weil sie gerade keinen Bock haben drauf. D.h. ein bisschen motivieren. Und schön ist es immer mit zum Kunden zu nehmen und denen mal die Reaktion vom Kunden direkt so zu zeigen (B lacht ein wenig) (+). Also wenn Du hier `nen die Fehler baust, kriege ich einen Kinnhaken beim Kunden und `nen Fußtritt. Das wirkt ganz gut, dann wissen sie auch wofür wir eigentlich arbeiten“ (K62, U25; B56).

Absprachen und gegenseitige Unterstützungsleistungen erfolgen bedarfsorientiert und im unmittelbaren Austausch der Akteure im Unternehmen. Inhaltliche Schwierigkeiten werden offen mitgeteilt und ohne Zurückhaltung den Kollegen oder auch Chefs vorgetragen, um sich entsprechenden Rat einzuholen und gemeinsam Lösungen zu entwickeln. Die Bereitschaft der Mitarbeiter, für ihre Fehler offen einzustehen, wird von Gründerseite als sehr konstruktiv geschätzt.

„Ansonsten ist das Untereinander, wenn es Probleme gibt, sehr kollegial. Also wenn ich was nicht begreife, wenn ich ein Problem kriege und ich kriege das nicht so hin, wie ich mir das vorstelle, dann gehe ich erst zu ihm. Und dann sage ich: eh, sage mal hier, ich habe es so und so probiert, äh, geht nicht, hast du ein Tipp? Nö, okay, dann gehe ich zum nächsten und so, und wenn ich sehe, das Problem ist größer, dann gehe ich zu P3, denn das ist der beste Mann im Stall. Also das ist unser bester Programmierer mit dem besten Weitblick für solche Sachen. Das ist extrem kollegial. Also es passiert mir auch regelmäßig, dass meine Chefchen zu mir kommen und mich fragen: ich wollte das hier so und so machen,

äh. So gerade weil ich auf dem Bereich Netzwerk Kompetenz angehäuft habe. So da landen die dann bei mir oft mit Fragen, weil das überhaupt nicht deren Welt ist so“ (K52, U25; B100).

„Wichtig ist es, offen miteinander zu sein, wenn z.B. Fehler passieren. Es passieren ja leider immer wieder Fehler. Und wir konnten es bisher eigentlich immer vermeiden, dass wir dazu nicht zur Rechenschaft gezogen werden von unseren Kunden. Weil wir gegeneinander auch offen sind. Es gibt auch jeder seine Fehler zu. Und wenn ich einen Anruf bekomme von dem Vorstandsvorsitzenden eines Kunden, der mich furchtbar zur Sau macht, weil da der Server über Nacht ausgefallen ist. Dann frage ich nach, pass mal auf, das und das ist passiert, was war denn da los? Irgendjemand hebt dann den Finger und sagt, ah, ich glaube, da war das und das. Das passiert schon“ (K62, U25; B81).

- **Ergebniskontrolle (Kontrollübergewicht der Leitung gegenüber den Mitarbeitern)**

Aus Sicht des Gründers ist es im Allgemeinen nicht notwendig, die Mitarbeiter zu kontrollieren, da alle ein hohes Commitment gegenüber dem Unternehmen zeigen und sich engagiert einbringen. Gelegentlich ist jedoch auf die Einhaltung vereinbarter Richtlinien und Qualitätsstandards zu achten. Abgesehen von einer schriftlichen Qualitätssicherung, die von Kunden- seite gefordert wird, kommen keine standardisierten Kontrollinstrumente im Unternehmen zum Einsatz. Der Austausch erfolgt „per Zuruf“.

„Alle Leute arbeiten gerne hier. Und so gesehen, hatten wir es nicht unbedingt nötig. Also, irgendwelche Maßnahmen zu ergreifen, dass irgendwas funktioniert, haben wir kaum nötig“ (K62, U25; B41).

„Von Zeit zu Zeit, gehe ich diese ganzen Programme einfach mal durch und gucke, was die so gemacht haben, ob das mit dem Stil, wie wir hier Programmieren, übereinstimmt. Und dann werden entsprechende Maßnahmen eingeleitet. Entweder Schulterklopfen oder „das machen wir noch mal“ oder-. Oder wir setzen uns auch manchmal zusammen, reden über die Dingen und sagen, das muss man so machen, das muss man so machen“ (K62, U25; B57).

„Wir müssen ein bisschen Qualitätssicherung auch aufschreiben für unsere Kunden, die wollen das sehen. Aber alles andere funktioniert eigentlich per Zuruf“ (K62, U25; B41).

Die Mitarbeiter kontrollieren sich gegenseitig. In wichtigen Fragen sind jedoch die Gründer die entscheidende Kontrollinstanz.

„Das machen wir Mitarbeiter wechselseitig. ... Da kontrolliert aber auch mal mein Chefchen meine Arbeit wenn das halt um wichtige Sachen geht. Und das muss dann halt Chefchen gegenchecken (K52, U25; B61)

Auch in diesem Markierunternehmen unterstützt der starke Kundenbezug die Selbstkontrolle der Mitarbeiter. Weiterhin trägt jeder einzelne Akteur aufgrund seines eigenen professionellen Selbstverständnisses und der Erwartung an die Kollegen, sich ebenso engagiert und kompetent einzubringen, zur gegenseitigen Leitungskontrolle bei. Die geringe Mitarbeiterzahl und die räumliche Situation schaffen die notwendige Transparenz für diese informelle Form der Peer-to-Peer-Kontrolle.

„Man darf nicht sagen, hey, 17 Uhr, ich gehe jetzt nach Hause. Das sicher, wenn alles fertig ist, geht man um 17. Uhr nach Hause, niemand guckt böse hin. Aber wenn irgendetwas auf dem Tisch liegt, und man hat es nicht gemacht und man hat irgendetwas versprochen, und es ist noch nicht fertig, und dann geht man um 17 Uhr nach Hause, dann kriegt man böse Blicke und auch richtig so. Wir sind Profis hier. Und Profis zu sein heißt, dass man für die Kunden da ist“ (K72, U25; B50).

„Aber so Arbeit zu kontrollieren, das macht man bei professionellen Leuten nicht. Das braucht man auch nicht bei einer kleinen Firma. Das kann man bei einer großen Firma machen – irgendjemanden hinzu-

setzen und sein Job ist es, über die Schultern von anderen zu gucken und zu sehen, dass sie brav arbeiten. Aber hier ist es ganz klar, wenn jemand nicht arbeitet. Das ist immer offensichtlich, das ist nie, das es geheim bleibt. Und ob es gut ist, zeigt sich auch so mit der Zeit“ (K62, U25; B61).

- **Hoch transparenter Informationsfluss mit ansatzweise hierarchischem Gefälle**

Im Unternehmen sind Informationen weitgehend frei zugänglich. Allerdings werden einige „geheime Sachen“ nur unter den Gründern besprochen, wobei offen bleibt, um welche Informationen es sich dabei genau handelt. So ist es z.B. unklar, in welchem Maße die Mitarbeiter über die wirtschaftliche Lage des Unternehmens unterrichtet sind. Da keine festen Kommunikationsrichtlinien bestehen, schwankt das Informationsverhalten der Gründer von Situation zu Situation.

„Die Tür hier ist auch meistens offen. Also da sitzen die meisten Angestellten drin. Die hören quasi alles mit. Es gibt nur wenig geheime Sachen. Aber eigentlich kann jeder alles mitbekommen. Es kennt auch jeder unsere wirtschaftliche Situation, mehr oder weniger, oder könnte sie kennen. Die meisten interessieren sich dafür nicht“ (K62, U25; B75).

Aufgrund der Komplexität der zu entwickelnden Softwarelösungen wird die Notwendigkeit kontinuierlicher Absprachen betont. Der Informationsaustausch erfolgt dabei durchweg auf Zuruf. Regelmäßige Meetings gibt es nicht.

„Aber hier unser Produkt, also was wir leisten ist so kompliziert, dass ist wirklich so groß, ein Einzelmensch kann das nicht beherrschen... Und da muss man ständig kommunizieren“ (K72, U25; B56).

„Null. Absolut nichts. Dafür sind wir auch zu klein. Da ist es völlig für den Arsch ein Meeting einzuberufen, weil wenn es etwas zu klären gibt, dann bespricht man das und dann ist man fertig. So gegossene Strukturen, in denen man sich da bewegt, sind nicht vorhanden“ (K52, U25; B77).

- **Konfliktbewältigung schwankt zwischen Konsensorientierung und Konfrontation**

Im Unternehmen kommt es in Fachfragen der Zielrealisierung regelmäßig zu Konflikten. Die Mitarbeiter und Gründer ringen intensiv, um die besten Lösungswege. Dabei geht es aber nicht nur um fachliche Fragen, sondern es wird auch deutlich, dass damit persönliche Profilierungsbestrebungen und konkurrenzes Verhalten unter den Mitarbeitern verknüpft ist.

„Na, ja das Solidaritätsprinzip, das versuchen wir natürlich zu leben, aber du kommst da an einem gewissen gesunden Konkurrenzverhalten auch an der Stelle nicht vorbei. Der Versuch, so Lösungen auszuwerfen, die besser sind als von meinem Chefchen ist immer nett, aber das wird dann, das könnte ich gar nicht unterscheiden, ob das jetzt eher solidarisch ist, weil ich ein besseres Prinzip anbringen möchte, damit es besser läuft oder ist das jetzt Konkurrenz, weil ich mein Chefchen toppen möchte. Das ist für mich an der Stelle nicht wirklich zu trennen“ (K52, U25; B162).

„...dass man nicht die anderen fertig macht, nur weil sie vielleicht nicht zustimmen mit irgendeinem Modell oder irgendetwas. Man muss diese Gefühle runterschlucken und das wissen, wie man das macht. Und das nicht die ganze Welt gegen dich geht“ (K72, U25; B101).

Gelegentlich treten auch Situationen ein, in denen kein Mitarbeiter die Verantwortung für den eingeschlagenen Lösungsweg übernehmen möchte oder sich die Auseinandersetzungen in dem Maße zugespitzt haben, dass sich Positionen verhärten und kein Austausch mehr statt-

findet. In diesen Fällen sind die Gründer gefragt, die dann weniger als Schlichter denn als Entscheider auftreten und das weitere Vorgehen bestimmen.

„Manchmal gibt es Punkte, wo niemand etwas sagen möchte. Das ist das ganze Gegenteil von Streit, das ist wo jeder sitzt in der Ecke und will nichts sagen, dann es ist alles heikel. Dann der Chef muss rangehen und sagen, so machen wir es“ (K72, U25; B76).

Falls die Kompetenzen seitens der Mitarbeiter nicht ausreichend sind oder das erwartete Engagement fehlt, kommt es auch zu Auseinandersetzungen zwischen Mitarbeitern und Gründern, die in einem Fall zur Entlassung eines angeblich nicht ausreichend kompetenten Mitarbeiters führten. In derartigen Problemfällen wird die Hierarchie für alle Beteiligten deutlich und auch die Gründer verweisen darauf, dass sie sich dann in der Chefrolle sehen und ihre Führungsfunktion ausüben, die ansonsten eher von untergeordneter Bedeutung ist.

„Also im sozialen Bereich gibt es bei uns keine Probleme, im Kompetenzbereich natürlich. Immer wieder. Auch bei der Motivation muss man manchmal nachhelfen“ (K62, U25; B55).

„Wir arbeiten sehr gut zusammen, aber auch da gibt's Streitigkeiten. Und gerade musste ich auch jemanden entlassen, weil er halt inkompetent ist und wir ihn nicht dazu bringen konnten, sich da zu verbessern. Ansonsten, Mitarbeiterführung nur dann, wenn's Probleme gibt“ (K62, U25; B54).

Die Kunden werden sowohl von den Mitarbeitern als auch von den Vorgesetzten als stark beanspruchend erlebt. Die Gründer haben mit der Zahlungsmoral der Auftraggeber zu kämpfen, während die Mitarbeiter sich über den strategisch konfrontativen Kommunikationsstil seitens der Kunden beklagen.

„Der tägliche Kontakt mit Kunden ist sehr belastend. Die sind ja größtenteils nicht so nett – die rufen ja immer nur an, wenn es nicht funktioniert. Und rufen nicht an, wenn's funktioniert. Jedenfalls selten nur. Das nervt schon. Und manche sind auch sehr heftig dabei mit Drohungen. Und die überweisen das Geld immer nicht und drohen immer mit Geldentzug. Und das erzeugt schon Stress. Und wenn das nicht wäre, dann wäre es richtig locker“ (K62, U25; B92).

„Wenn ich gerade so mal so einen Tag schön beim Kunden gegessen habe, meistens war das nur zum Katastrophen ausputzen, dann kommt um elf der Einpeitscher rein, guckt, bla bla bla, macht alles klar. ...Die erkennen mich als gutes Arbeitstier, die nicken dich ab. Ab dann sind die stinkfreundlich zu dir, überhaupt kein Problem. Vorher haben die dich behandelt, also wie ein Arsch. Danach bist du – ‚wunderbar, der Mann gefällt mir‘. Wenn du gut funktionierst, bist du gerne gesehen. Sobald du einen Fehler machst, bist du ein Schwein. Das ist – das geht nicht von Tag, sondern von Sekunde zu Sekunde. Die jubeln noch darüber, dass es gerade noch läuft, wenn dann auf einmal auf dem Bildschirm erscheint, unerwartete Schutzverletzung oder sowas, dann ist das Geschrei groß und du bist der letzte Idiot. Peng. Aus“ (K52, U25; B156).

Der häufig hohe Zeit- und Leistungsdruck seitens der Kunden erschwert zusätzlich die Arbeit und lässt nur geringen Spielraum für Fehler.

„Es ist manchmal extrem anstrengend, Dinge passieren, ein Bug kommt, irgendetwas funktioniert nicht. Du hast es gemacht, du hast es gemacht, niemand sonst, und jetzt musst du es korrigieren und manchmal unter extremen Zeitdruck. Und wenn du damit kämpfen musst, mit emotionalen Versagen, ich bin ein Versager oder mit Hass. Oh, sie hassen mich alle. Oder das Gefühl, das es eine Verschwörung gegen mich gibt. Und glaub mir, das Gefühl kommt wenn einer nach dem anderen anruft, und jeder will etwas von mir haben und es ist dein Bereich und du kannst nicht nein sagen, und es kommt auch ein Bug oder irgendetwas dazu ... Wir haben gerade etwas abgeschlossen und ich musste den ganzen Abend hier irgendetwas machen und es war extrem wichtig. Und ein Fehlschlag da hätte heißen können, dass wir alle nach Hause gehen können“ (K72, U25; B101).



Neben der Rolle der Gründer, die im Zweifelsfall Konflikte durch Vorgaben beenden, ist für die Konfliktbewältigung das professionelle Selbstverständnis und die Berufserfahrung aller Beteiligten hilfreich. Weiterhin wird als positiv bewertet, dass alle Mitarbeiter und Gründer auch sozial-kommunikative Kompetenzen aufweisen, die nach Angaben eines Befragten für Softwareentwickler nicht immer selbstverständlich sind. In Konfliktfällen treten die freundschaftlichen Beziehungen in den Hintergrund und die beruflichen Rollen dominieren. So besteht in der Gesamtschau eine durchaus konstruktives Konfliktverhalten der Akteure im Unternehmen.

„Nein, hier ist es relativ gut. Ich meine, wir sind alle relativ erfahrene Leute hier, aber – natürlich streiten wir. Wir sind Professionelle, wir haben andere Meinungen auf bestimmte Sachen. Aber wir wissen, wie man Streitigkeiten lösen kann. So einfach sagen, okay, heute wird es nicht klappen. Wir versuchen es nicht weiter heute, wir gehen alle nach Hause und wir denken nach und wir kommen morgen zusammen und dann klappt es. Und dann klappt es auch. Wir sind auch alle relativ gute Leute denke ich. Ich meine, nicht nur sind wir qualifiziert, nicht nur sind wir alle sehr intelligent hier, denke ich, aber wir sind auch fähig so mit anderen Leuten umzugehen ... und nachzugeben. Und das ist irgendetwas, das man eigentlich nicht immer bekommt, von solchen Leuten, von Entwicklern. Das ist unser Vorteil“ (K72, U25; B60).

„Da ist das Verhältnis als Freunde, wir kennen uns alle sehr gut. So wir kennen, wie der andere denkt, wir wissen, was er für ein Leben haben will. Wir kennen, wo lebt er, was er gerne spielt, was er gerne tut. Wir sind zum Skiurlaub zusammen gegangen und solche Sachen. Da sind wir Freund, das ist alles einfach. Wir sind aber auch Kollegen, und das ist dann so ein Businessverhältnis. Wir haben einen Job zu erledigen, und wenn einer aus irgendeinem Grund seinen Job nicht erledigt, es kann viele Gründe haben, dann haken wir nach. Wir lassen uns nicht einfach gehen, weil wir Freunde sind. Aber das ist ein ganz anderes Verhältnis. Man weiß ganz genau, wann man dieses Verhältnis hat“ (K72, U25; B72).

- **Technikorientierte Unternehmenskultur; Egalität als Leitbild**

Im Unternehmen besteht ein freundschaftliches aber klar berufsbezogenes Verhältnis zwischen Gründern und Mitarbeitern. Hierarchie wird punktuell deutlich, ansonsten handelt es sich um ein weitgehend egalitäres Kooperationsverhalten. Die Grundlage für das gegenseitige Verständnis bildet die allseits geteilte Technikbegeisterung. Die Gründer sind bestrebt, dass sich die Mitarbeiter wohl fühlen, einen freundschaftlichen Umgang untereinander pflegen und gerne für das Unternehmen arbeiten.

„Also das Verhältnis zwischen mir und meinen Chefchen ist eher freundschaftlich, aber das zieht sich eigentlich auch durch die ganze Firma durch, das ist ein sehr kumpelhaftes Verhältnis, das dann schon dann, wenn jetzt klar ist, der eine macht Ansage – das, das ist zu tun, bla, bla, bla. Dann wird das gemacht, peng aus. Aber ansonsten ist da keine deutliche Hierarchie vorhanden“ (K52, U25; B82).

„Was schön ist, ist natürlich bei einer kleinen Firma, wir kennen einander sehr gut hier, und wir können über alles reden und wir sind auch enge Freunde hier und nicht nur Kollegen“ (K72, U25; B55).

„Ansonsten ist es halt das angenehme Gefühl unter Gleichen zu sein, weil die Jungs genau so arbeiten wie ich“ (K52, U25; B115).

„Und bei uns ist es auch so ein bisschen familienmäßig, aber anders. Wir verstehen uns persönlich, Duzen uns alle, können auch mal herbere Späßchen machen und so gesehen, will ich hier ein Klima schaffen, wo sich jeder auch zu Hause fühlt. Nicht unbedingt zu Hause fühlt, aber gerne her kommt, um dann auch zu arbeiten“ (K62, U25; B79).

Die Gründer und Mitarbeiter bewerten das Unternehmen als einen soliden „Handwerksbetrieb“, der für spezielle IT-Probleme Lösungen bietet und grenzen sich gegenüber schnelllebige „New-Economy-Startups“ ab.

„Ich würde mich nicht zu der New Economy zählen, die sich alle gut Geld geborgt haben, um dann irgendwelche Seifenblasen zu realisieren, sondern eher als so ein Handwerksbetrieb“ (K62, U25; B76).

„Die Gründer sind Handwerker. Das spiegelt eigentlich auch ziemlich gut die Grundmentalitäten der Firma wieder. Wir verstehen uns mehr als Handwerker. Wir kriegen einen Auftrag von jemanden, der muss was gebaut haben, und das bauen wir dem“ (K52, U25; B94).

### *Resümee:*

Das gemeinsame Kennzeichen der Unternehmen, die dem egalitär-inkonsistenten Typus zugeordnet wurden, ist ihr Schwanken zwischen Hierarchie und Egalität. So lassen sich weder eindeutig konsistent egalitäre Kooperationsformen finden noch sprechen sich die Gründer klar für ein hierarchisches Gefüge aus. Auch suchen sie nicht gezielt nach einer Balance, sondern situationsabhängig wird entweder im Konsens entschieden oder Vorgaben hierarchisch festgelegt. Diese offene Kooperationsform führt in allen Unternehmen zu Konflikten, da keine genau festgelegten Regeln existieren, wie weit die persönlichen Freiräume gehen. Jedoch gelingt es i.d.R. diese Konflikte kurzfristig beizulegen und den freundschaftlichen Umgang miteinander aufrechtzuerhalten. Im Vergleich zu dem egalitär-konsistenten Unternehmenstypus, und hier insbesondere zu den Firmen, die zwischen konsensorientiert und konfrontativer Konfliktbewältigung schwanken, ist eine klare Abgrenzung in allen Dimensionen nicht immer möglich. Dennoch wurde eine analytische Unterscheidung zwischen egalitären-konsistenten und egalitär-inkonsistenten Firmen vorgenommen, um auch das Spektrum egalitärer Kooperationsformen aufzuzeigen. Für die weitere Diskussion ist es jedoch ausreichend die bislang vorgestellten Typen als eine Gruppe mit egalitären Kooperationsformen zu behandeln.

Elf Untersuchungsunternehmen entsprechen in ihren Kooperationsformen während der Gründungs- und Frühentwicklungsphase dem egalitär-inkonsistenten Typus. Alle Firmen schwanken zwischen Kooperation und Konkurrenz. Abgesehen von einer Aktiengesellschaft, befinden sich in dieser Gruppe nur GmbHs. Jeweils fünf Unternehmen sind fremd- und eigenfinanziert, ein Unternehmen war von Anfang an auftragfinanziert. Mit Blick auf das Dienstleistungs- und Produktangebot dominiert der Bereich der Softwareentwicklung mit sieben Unternehmen, alle anderen Firmen verteilen sich gleichmäßig auf die Segmente Multimedia-lösungen und Internet-Plattformen. Die Größe der Gründerteams variiert zwischen einer und sechs Personen. Es lassen sich fünf Gründerteams mit rein betriebswirtschaftlichem Hintergrund finden, drei Unternehmen wurden gemeinsam von Softwareentwicklern und Betriebswirten gegründet, zwei Firmen von Gründern mit weder technischen noch betriebswirtschaftlichen Hintergrund und das Markierunternehmen schließlich nur von Softwareentwicklern. Abgesehen von einer Ausnahme, wurden alle Unternehmen von Freunden gegründet. Auffällig erscheint, dass relativ viele Gründerteams einen rein betriebswirtschaftlichen Hintergrund aufweisen. Dazu sei angemerkt, dass diese Gründer mangels eigenem technischen Kompetenzen durchweg auf die Arbeit ihrer angestellten Softwareentwickler angewiesen sind. Daher sehen sie sich gezwungen, ihre Entscheidungen mit ihren Technikern

abzustimmen, die dadurch im hohen Maße Einfluss ausüben und weitgehende Autonomiepielräume für sich gewinnen können. Dies wird jedoch nicht wie im folgenden Typus als eine permanente Managementaufgabe betrachtet und aktiv gestaltet, sondern die Entscheidungen werden je nach Situation zwischen den betriebswirtschaftlichen Gründern und Softwareentwicklern immer wieder von Neuem probelemgetrieben ausgehandelt.

#### **6.2.1.4 Das ausbalancierte Unternehmen**

Der Kooperationstypus, der durch das gezielte Streben nach einer Balance sowohl zwischen Egalität und Hierarchie als auch zwischen Konsens und Konfrontation gekennzeichnet ist, wird in erster Linie entlang des Fallunternehmens U37 vorgestellt. In einigen Vergleichsdimensionen werden jedoch auch andere Unternehmungen herangezogen, die mit diesem Typus grundsätzlich übereinstimmen jedoch einzelne Aspekte noch anschaulicher werden lassen, als es bei dem Markierunternehmen U37 der Fall ist.

Die Unternehmung U37 entwickelt betriebswirtschaftliche Softwarelösungen zur Optimierung von Geschäftsprozessen. Die GmbH wurde von einem ehemaligen Unternehmensberater und einem Softwareentwickler vor dreieinhalb Jahren gegründet. Sie haben damals über gemeinsame Bekannte erfahren, dass auch der jeweils andere nach Möglichkeiten sucht, ein Unternehmen zu gründen. Beide konnten jedoch bis dahin ihren Wunsch nach Selbständigkeit nicht umsetzen, weil ihnen entweder die technischen oder die betriebswirtschaftlichen Kompetenzen gefehlt hatten. Da sich nun aber herausstellte, dass sich ihre Kompetenzprofile optimal ergänzten, entschlossen sie sich zur gemeinsamen Gründung. Es gelang ihnen zuerst Unterstützung von Businessangels zu gewinnen und schließlich noch innerhalb der ersten sechs Monate Venture Capital zu akquirieren. Die Firma war bis zum Befragungszeitpunkt durchweg fremdfinanziert. Entsprechend gering fiel das persönliche finanzielle Risiko für die Gründer aus. Zur Akquise weiteren Kapitals wurde das Unternehmen nach dem ersten Geschäftsjahr in eine Aktiengesellschaft umgewandelt. In der Gründungs- und Frühentwicklungsphase waren nicht mehr als 15 Mitarbeiter angestellt. Nach eineinhalb Jahren expandierte das Unternehmen auf 37 Angestellte, geriet dann jedoch in die Krise und 13 Beschäftigte wurden entlassen. Mittlerweile ist zumindest für ein weiteres Jahr die finanzielle Lage gesichert und es sind wieder 35 Angestellten im Unternehmen tätig. Im Folgenden wird nur auf die Gründungs- und Frühentwicklungsphase eingegangen (zur Expansion und zur Reaktion auf die Unternehmenskrise vgl. Kapitel 6.2.2). Befragt wurden der Gründer mit betriebswirtschaftlichen Hintergrund (K24), zwei Vertriebsangestellte (K50, K89) und ein Softwareentwickler (K79).

- **Organisation**

Wie bei den zuvor dargestellten Unternehmen ist die Organisation zwar weitgehend als ein Team zu charakterisieren, jedoch sind die Verantwortungsbereiche genauer definiert und die Arbeitsteilung wie auch die Prozessabläufe stärker reglementiert. Neben den Softwareentwicklern waren von Anfang an Vertriebs- und Marketingmitarbeiter beschäftigt. Dementsprechend bestanden frühzeitig zwei abgrenzbare Arbeitsbereiche, die jeweils von einem Gründer angeleitet wurden.

„Und früher haben wir es so gemacht, dass wir für die Entwicklung eines neuen Businessplans fünf Tage zu elft den ganzen Tisch hier voll mit Folien hatten. Also wie bei der Unternehmensberatung vielleicht früher oft auch – und Themen definiert haben, Pakete definiert haben und jeder losgerannt ist und gearbeitet hat und ganz stark alles untereinander und dann bis vormittags ist das fertig. Bis zum Nachmittag ist das fertig. Das geht dann an die Finanzen, die das dann ins Modell reinkippen. Dann gucken wir uns das Ergebnis an, rechnen das noch mal zurück, ändern die – Also da haben wir sehr stark im Team gearbeitet“ (K24, U37; B44).

- **Strategie**

Beide Gründer weisen in ihrem jeweiligen Fachgebiet hohe Kompetenzen auf und bringen mehrjährige Berufserfahrung in das Unternehmen ein. Der befragte Gründer bezeichnet vor allem seine Tätigkeit in der Unternehmensberatung als wichtige Lernstation. Mit Blick auf die eigene Unternehmung unterstreicht er die Komplexität von Unternehmensentscheidungen und die Ungewissheit, welche Strategien letztlich erfolgreich sind. Er spricht sich für eine umsichtige Entwicklung systemtheoretisch orientierter Handlungsstrategien aus.

„Wie managt man eigentlich ein Ding, was 50 Stellknöpfe hat, an denen man gar nicht – also wo die Beziehungen so unklar sind? Da gibt's so ein Autor, der hat geschrieben, dass Projekte sind wie ein Schachspiel, was dreimal so groß ist, wie man es kennt, drei mal so viele Figuren hat, die alle mit Gummibändern verbunden sind, die sich alle von selbst bewegen und wo das halbe Schachbrett im Nebel ist. ... Also da muss man denke ich mal die Kompetenz haben in der Form, dass man weiß, dass nicht jetzt an einem Regler – Das man nicht so einen Regler auf voll dreht und dann denkt, damit erreicht man was, sondern dass man das System verstehen muss und dann so langsam das vielleicht auf ein höheres Niveau bringt. Solche Kompetenzen sind glaube ich ganz wichtig“ (K24, U37; B77).

Entsprechend vorsichtig haben die Gründer die Unternehmensentwicklung geplant und sind trotz Venture Capital die Expansion mit Umsicht angegangen. Dennoch hat das Risikokapital eine Beschleunigung der Unternehmensentwicklung im Vergleich zu reiner Umsatzfinanzierung ermöglicht.

„Und dann Mitte 2000 Venture Capital bekommen und sind dann fröhlich drauflos gewachsen. Nicht ganz so euphorisch wie vielleicht Unternehmensgründungen, die direkt aus Uni stattgefunden haben, weil wir beide praktisch zu der Zeit sechs Jahre Berufserfahrungen jeweils hatten und das ein bisschen vorsichtiger angegangen sind, was uns an manchen Stellen vielleicht nicht ganz so viel Sichtbarkeit und Dynamik am Anfang gegeben hat, aber auf der anderen Seite eine gute Sache war, weil an vielen Stellen haben wir Fehler vermieden. Sonst würde es vielleicht uns heute schon gar nicht mehr geben“ (K24, U37; B12).

„Ein Unternehmen aus Umsätzen herauszubauen bedeutet Schritt für Schritt kleine Schritte zu tun, langsam zu wachsen. Die Chance ein Venture-Capital-Unternehmen aufzubauen ist einfach eine Chance das, was sonst in fünf Jahren passiert, in zwei Jahren machen zu können“ (K24, U37; B67).

- **Eingeschränkt hierarchische Entscheidungen**

Die Gründer treffen alle wesentlichen Unternehmensentscheidungen. Sie sind aber bemüht, die Interessen der Mitarbeiter zu berücksichtigen und weitgehenden im Konsens zu entscheiden.

„Wenn es zu viel werden an der Spitze sozusagen, dann gibt’s zu viele Meinungsverschiedenheiten und immer einer, der den anderen beiden unterlegen ist und dann gibt’s potentiell Konflikte. Das kann man besser zu zweit untereinander ausmachen. Aber es gibt so ein Team von fünf Leuten insgesamt, die bei wichtigen Entscheidungen – die wir auf jeden Fall mit reinholen und die wir mit anhören und dann einvernehmlich eine Entscheidung suchen“ (K24, U37; B23).

„So ein Boot auf hoher See braucht wirklich einen Kapitän an Bord. Und wenn dann auf einmal Sturm aufkommt, dann müssen auch die Befehle gegeben werden. Dann müssen die Leute auch folgen. Wenn dieses kleine Boot das nicht schafft, dann kentert man“ (K38, U20; B79).

Die Mitarbeiter bewerten ihrerseits die Gründer als zentrale Entscheidungsträger. Dennoch heben sie hervor, dass es sich nicht um ein herkömmlich hierarchisches Verhältnis handelt und vor allem die Softwareentwickler sich nicht als bloße Befehlsempfänger erleben.

„Und da ist es natürlich, wie für Startup-Unternehmen wahrscheinlich überall das gleiche, dass die Hierarchien doch sehr flach sind bei uns. Es gibt also nicht so diese typischen Old-Economy-Hierarchien in diesem Unternehmen“ (K50, U37; B32).

„Führung in Form von Hierarchie – klar hat der Chef das letzte Wort, das ist unbestritten. Aber ansonsten gibt es eigentlich wenig Hierarchie. Also wir haben keine direkte Befehlskette“ (K79, U37).

Das ein direktives Weisungsverhältnis gegenüber Softwareentwicklern kaum praktiziert werden kann, sondern seitens der Unternehmensleitung auch immer darauf zu achten ist, sie in Entscheidungen einzubinden, liegt vor allem an ihren hohen fachlichen Kompetenzen, ohne die das Unternehmen nicht handlungsfähig wäre. Die Entwickler verfügen über dementsprechend großes Machtpotenzial, um ihre Interessen durchzusetzen. Somit ist nur ein *eingeschränkt* hierarchisches Entscheidungsverhalten seitens der Leitung möglich, da sie immer auch auf die Anliegen ihrer Leistungsträger Rücksicht nehmen muss. Dies wird besonders deutlich bei den Schilderungen eines anderen Gründers (K38) der Unternehmung U20. Dieser befragte Geschäftsführer, mit betriebswirtschaftlichen Hintergrund und einschlägigen Managementenerfahrungen in „konservativ-autoritären“ Unternehmen, schildert eindrücklich, wie seine ursprünglich direktiven Vorgaben auf Widerstand gestoßen sind und er gezwungen war, grundlegende Strategien und Entscheidungen zu erläutern und um Zustimmung zu werben, damit die Softwareentwickler sich mit ihren Aufgaben identifizieren und sie entsprechend engagiert ausführen.

„Personalführung im IT-Bereich ist mit das Schwierigste, was es gibt. Da hatte ich am Anfang meine Probleme mit, weil ich teilweise natürlich aus einem anderen Arbeitsbereich komme und sage: „Ich will das jetzt so und so haben. Und mach mal das so und so.“ Und da bin ich teilweise mit denen auch richtig aneinander geraten....Das sind Individualisten. Das sind Menschen, die in ihrer eigenen Welt teilweise leben. Die sind sehr, sehr stolz und überzeugt von dem, was sie tun. Die Identifikation mit der Arbeit ist unheimlich hoch. Wenn IT-Leute sich damit nicht identifizieren können, was sie machen oder programmieren, machen sie es nicht. Auch unter Androhung machen sie es nicht. Die werden sofort sagen: „Ich verlasse das Unternehmen. Ich werde irgendwo etwas anderes machen - das programmieren, was mir Spaß macht. ... Es geht halt nach dem Spaßprinzip. Die sagen: ‚Jetzt möchte ich gerne das weiter programmieren.‘ Das ist aber gerade strategisch überhaupt nicht wichtig, sondern es muss eine andere Sache

gemacht werden. Das heißt, man muss wirklich dort auch die Strategie mitteilen: Was wollen wir wann erreichen? Und was ist jetzt wirklich wichtig? Und da muss man auch sehr genau erklären: Warum brauchen wir jetzt das und das? Weil dieser Kunde das und das und das haben will“ (K38, U20; B90).

- **Zielbildung in Absprache mit den Mitarbeitern**

Bei wichtigen Planungsaufgaben, wie z.B. der Erstellung eines Businessplans, binden die Gründer ihre Mitarbeiter aktiv ein, um von deren Kompetenzen zu profitieren und anstehende Projektziele mit ihnen abzustimmen. Auf diesem Weg gelingt es ihnen, eine hohe Zielkongruenz im Unternehmen zu erreichen. So betont z.B. der Vertriebsmitarbeiter, dass er es schätzt, ein Unternehmen mit aufzubauen und seine Kompetenzen einbringen zu können. Der Softwareentwickler identifiziert sich mit dem Produkt, zeigt eine hohe Qualitäts- wie auch Effizienzorientierung und sieht keine Veranlassung das Unternehmen zu wechseln.

„Dass wir einen Businessplan neu erstellen wollen. Und damit den alle tragen, ich der Meinung war, dass wir alle mit einbinden sollten, die konzeptionell da fähig sind oder das hinterher mit tragen sollen“ (K24, U37; B44).

„Ich konnte mir sehr gut vorstellen, welche Arbeit, welche Aufgaben und auch welche Probleme bei U1 auf mich zukommen, wahrscheinlich besser als diejenigen, die mich eingestellt haben. Und ich wusste einfach, dass ich mit meiner Vergangenheit und mit meinen Erfahrungen an der Stelle dem Unternehmen gut helfen kann. Also das liegt zum einen an der Größe des Unternehmens, die mir sehr sympathisch ist, weil es eben ein kleines Unternehmen ist, von dem ich wusste, dass es sich noch am Markt behaupten muss, also eine sehr kritische Phase gerade durchlaufen wird, und hier im Moment Leute gebraucht werden, die die Ärmel hochkrempeln“ (K50, U37; B41).

„Ich stehe hinter dem Produkt und nach drei Jahren hat man sich hier reingearbeitet. Da gibt's eigentlich keinen – außer wenn man sagt: „OK, hier gibt's das dreifache Gehalt.“ oder so – aber im Prinzip gibt's keinen Grund, jetzt irgendwo zu wechseln“ (K79, U37; B120).

„Es war bei uns von Anfang an nie so gewesen, so dot-com, jetzt ballern wir erst mal das Geld raus und hängen den ganzen Tag nur so rum, und letztendlich kommt nichts bei raus. Sondern wir hatten schon von Anfang an klare Vorstellungen, was wir machen wollten, und in welcher Qualität wir das erreichen wollten. Und dass wir jetzt nicht, wie soll ich das sagen, rumschlusen. Das war uns schon klar gewesen, und das hat bei uns auch nie stattgefunden“ (K79, U37; B50).

Auf die wesentlichen Unternehmensziele haben die Mitarbeiter jedoch kaum Einfluss. Diese werden von den Gründer in Absprache mit den Kapitalgebern festgelegt. Dennoch besteht im Rahmen des halbjährlichen Zielvereinbarungsgespräch die Möglichkeit, an der Geschäftsleitung und deren Zielsetzungen Kritik zu üben. Die Angestellten erleben sich als einflussreich, da ihre Anliegen seitens der Unternehmensleitung ernstgenommen werden und die Gründer generell eine hohe Mitarbeiterorientierung zeigen (nicht zuletzt da sie auf die Kompetenzen und das Engagement ihrer Mitarbeiter im hohen Maße angewiesen sind).

„Ziele werden von – ja eigentlich vom Vorstand festgelegt glaube ich, mit zusammen mit den ursprünglichen Kapitalgebern. Die sagen: „Da und da müsst ihr sein.“ Das sind die Unternehmensziele“ (K79, U37; B102).

„Entscheidungen werden in Richtung Mitarbeiter weniger stark diskutiert, sondern es wird, wenn es kontrovers ist oder wenn Einwände sind, geht man natürlich darauf ein, aber da wird – da ist eigentlich schon eher ne, in dem Sinne, von der Entscheidungsstruktur her oder von der Befehlsstruktur – Befehlsstruktur hört sich scheiße an. Da wird das eigentlich ziemlich klar akzeptiert, was von oben oder was von aus dem Gründerkreis kommt“ (K15, U34; B81).

„Das ist beidseitige Kritik. Chef übt Kritik. Ich übe Kritik. Damit die Geschäftsführung ein bisschen weiß und so, ob der Angestellte – Ja praktisch, damit die Kommunikation besser läuft, Kritikpunkt, ob der sich überhaupt noch hier wohl fühlt und so weiter“ (K79, U37; B104).

„Das Unternehmen besteht ja aus Mitarbeitern und ein paar dummen Rechnern. Aber die dummen Rechner werden von den Mitarbeitern geführt“ (K24, U20; B111).

- **Hohe Autonomie im Prozess der Zielrealisierung**

Die Mitarbeiter können in Fragen der Realisierung ihrer vorgegebenen Ziele weitgehend autonom agieren. Dennoch wird die Tätigkeit für die Softwareentwickler im höheren Maße vorstrukturiert als es bei den egalitären Unternehmen der Fall ist. Auch die Vertriebsleute haben in der Umsetzung ihrer Zielvorgaben großen Spielraum.

„Die Ziele werden – aber eigentlich nur ganz grobe Eckdaten – vom Vorstand vorgegeben, und alles andere kann ich eigenverantwortlich machen. Was auch sehr schön ist“ (K89, U37; B49).

„Wir arbeiten ja so wöchentlich solche, jeder bekommt bestimmte Arbeitsbereiche zugeteilt, die man abarbeiten muss“ (K79, U37; B34).

- **Ergebniskontrolle durch Leitung in Absprache mit den Mitarbeitern**

Kontrolle erfolgt im Unternehmen überwiegend ergebnisorientiert. Es werden in vierteljährlichen Zielvereinbarungsgesprächen die Kriterien festgelegt, an denen die Mitarbeiterleistung gemessen wird und sich die leistungsabhängige Gehaltskomponente bestimmt. Eine Detailkontrolle ist gerade unter den Vertriebsmitarbeitern nicht notwendig, da die Gründer die Selbstorganisation ihrer Mitarbeiter hervorheben und aufgrund ihrer bisherigen Erfahrungen auf die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter vertrauen.

„Es gibt formal alle Vierteljahre Personalgespräche, wo Ziele definiert werden, ein Vierteljahr später dann geschaut wird, was erreicht wurde und davon auch einen gewissen Gehaltsanteil als Prämie – läuft so 20% ungefähr“ (K24, U37; B45).

„Controllinginstrumente ist bei uns äußerst simpel. Wir haben Umsatzziele. Und diese Umsatzziele werden erreicht oder werden nicht erreicht. Und klar, es ist ein Vertriebsteam, und das Team muss gesamt diesen Umsatz bringen. Und wenn dieser Umsatz nicht erreicht wird, dann schaut man sich halt im Team an, wo da Schwachstellen sind. Ob das jetzt an einer Person festzumachen ist, oder ob die Leistung des gesamten Teams einfach unterm Strich nicht den Erwartungen entspricht. Aber ein großes Controllingwerkzeug setzen wir da nicht ein. Dafür ist es noch zu überschaubar“ (K50, U37; B40).

„Ich kann mich eigentlich ziemlich stark drauf verlassen, dass jeder sich selber ganz gut organisiert. Aber das klappt auch ganz gut bei den Leuten, die wir jetzt haben, die gewisse Erfahrungen haben und auch ein Vertrauen da ist, dass man sich gar nicht so kontrollieren muss“ (K24, U37; B30).

Die Führung durch Ziele ersetzt die Notwendigkeit einer detailliert hierarchischen Kontrolle, da die Mitarbeiter für eine positive Leistungsbewertung von sich aus bemüht sind, ihre Vorgaben zu erfüllen. Hiermit korrespondieren Aussagen von Mitarbeitern, dass direkte Prozesskontrolle aufgrund indirekter Rahmensteuerung weitgehend überflüssig ist.

„Und ich lasse es dann nicht soweit kommen, dass irgendwann einer sagt: „Ja, wo ist denn beispielsweise... Wir haben schon seit drei Monaten keinen Newsletter mehr gehabt“, oder das dann ein Partner sich beschwert, und es dann einfach eskaliert und er sagt: „Ich warte schon seit drei Wochen auf meinen Partnervertrag“. Der wendet sich dann sicherlich irgendwann an den Vorstand. Und solche Situationen sind mir unangenehm, deswegen versuche ich die von vornherein einfach zu vermeiden. Und insofern

habe ich auch nicht das Gefühl, dass ich wirklich kontrolliert werde, obwohl indirekt sicherlich eine Leistungskontrolle da ist“ (K89, U37; B51).

Die weiteren Unternehmen, die diesem Typus zugeordnet wurden, weisen kein vergleichbar standardisiertes Zielvereinbarungssystem auf. Dennoch ist auch bei diesen Unternehmen ergebnisorientierte Führung dominant. Vor allem Zeitvorgaben unter Verweis auf die Kundenanforderungen sowie ein Projektplan mit klar definierten Verantwortungsbereichen sind die entscheidenden Führungs- bzw. Kontrollinstrumente. Dies wird wiederum bei den Schilderungen des Gründers K38 besonders deutlich, der im Übrigen noch darauf verweist, dass ein Apell an den fachlichen Ehrgeiz in hohem Maße motivierend wirkt und im Sinne der Unternehmung strategisch einsetzbar ist, um hohe Mitarbeiterleistungen zu erzielen.

„Freiräume. Absolute Freiräume. Aber was wir haben, ist ein Projektmanagementplan. Und innerhalb des Projektmanagementplans müssen sie Ziele erreichen. Die sind auch festgelegt mit Milesstones, wer wann was macht und welche Projekte angenommen werden. Das ist zwingend erforderlich. Sonst machen die, was die wollen. ...Und man motiviert sehr über den Ehrgeiz, indem man sagt: ‚Die Konkurrenz kriegt das nicht hin. Kriegen wir das eigentlich hin?‘ Und in dem Augenblick kommt wieder diese Sache: ‚Natürlich, es ist alles möglich.‘ Und dann müssen sie einem zeigen, dass alles möglich ist ... Damit schmücken die sich dann. ‚Ich programmiere Orical 8 E – Enterprise-Version‘. Es sind Machos. Das sind wirklich die letzten Machos. Das sind Leute, die abends in der Kneipe stehen müssen mit anderen Programmierern und dann angeben über ihre Datenbank und ihre Applikationen – ja, so am Ehrgeiz packen. Und so kriegt man teilweise natürlich Höchstleistungen raus“ (K38; U20; B92).

- **Ausgehandelt und/oder strategische Transparenz sensibler Informationen**

Das Unternehmen ist aktiv bemüht, den Informationsfluss transparent zu gestalten. Regelmäßige Besprechungen der einzelnen Arbeitsbereiche, Newsletter und ein wöchentliches Meeting mit allen Mitarbeitern fördern den gegenseitigen Austausch. Zusätzlich kann vieles aufgrund der geringen Mitarbeiterzahl im direkten Gespräch geklärt werden. Im Vergleich zu der informellen, unmittelbaren und hoch authentischen Kommunikation in den egalitären Unternehmen haftet diesem höheren Standardisierungs- und Reglementierungsgrad im Informationsaustausch die Qualität einer Managementstrategie an und damit des instrumentellen Umgangs miteinander. So zeigt sich im Bemühen der Leitung um eine mitarbeiterorientierte Informationspolitik zugleich auch das hierarchische Gefälle im Unternehmen, da die Kommunikationswege vorgegeben werden, die zugleich auch Zwänge darstellen und das Nichtkommunizieren von Mitarbeitern z.B. im Rahmen der Personalbeurteilung sanktioniert wird.

„Wir haben regelmäßige Meetings zu dem, was im Unternehmen passiert. Wir treffen uns einmal die Woche und geben so die neuesten Informationen preis, was sich auf Kundenseite, was sich auf Entwicklungsseite etc. alles getan hat“ (K50, U37; B61).

„Einmal die Woche stehen alle zusammen und es gibt die wichtigsten facts und die wichtigsten Fragen können gestellt werden“ (K24, U37; B62).

„Bei unserer Unternehmensgröße lässt sich eben noch vieles so von Schreibtisch zu Schreibtisch lösen. Und da braucht man auch keine komplexen Hierarchien“ (K50, U37; B33).

„Ja da findet gelegentlich mal so eine – wie nennt sich das? – Personalgespräche statt. Ja da hängt man halt rum mit dem Chef und erzählt noch so ein bisschen einen kleinen Schwank. Und dann sagt man: „OK, alles fein.“ Ja man holt sich eben halt Schelte ab. Habe auch schon Schelte gekriegt... Bei mir ist eigentlich Arbeitsleistung immer Top, aber das Problem ist bei mir so ein bisschen die Kommunikation.



Ja wie soll man das umschreiben. Ich fasse mich gelegentlich zu kurz bei einigen Sachen. Also ich müsste mehr kommunizieren mit meinen Kollegen“ (K79, U37; B102).

Diese aktive Form der Informationspolitik wird insbesondere von Mitarbeitern mit Berufserfahrung in der Old Economy als positiv hervorgehoben und als ein generelles Kennzeichen von IT-Startups gewertet.

„Also das ist auch etwas, was in der Form für mich in diesem Unternehmen völlig neu war und was ich auch sehr begrüße. Also es ist vielleicht auch einer dieser Startup-Werte, den man noch mal hervorheben sollte. In meiner Erfahrung haben junge Unternehmen wie Startups versucht, irgendwie alles besser zu machen als sie in anderen Unternehmen erlebt haben, vielleicht in einer anderen Generation erlebt haben. Und von daher wird hier auf personeller Ebene sehr viel getan für die Kommunikation“ (K50, U37; B61).

Es wird jedoch auch deutlich, dass gewisse strategische Entscheidungen und Absprachen mit den Geldgebern nicht an die Mitarbeiter weitergegeben werden. Die wirtschaftliche Situation des Unternehmens wird nicht generell offen kommuniziert und falls doch, dann eher punktuell aufgrund nachdrücklicher Forderungen seitens der Mitarbeiter oder aber unter strategischen Gesichtspunkten, um zu optimaler Leistung anzuspornen oder um für die Akzeptanz der relativ geringen Vergütung zu werben. Mit Blick auf den Informationsfluss schildern die Gründer K38 und K15 in ähnlicher Weise, jedoch noch eindrücklicher, das Führungsdilemma, inwieweit dem Informationsbedürfnis der Angestellten nachzukommen ist. Einerseits kann die von den Mitarbeitern geforderte Offenlegung der finanziellen Unternehmenssituation zu höherem Commitment und effizientem Arbeiten anhalten, andererseits jedoch auch zur Verunsicherung und Ängsten mit entsprechend reduzierter Arbeitsleistung führen.

„Informationsfluss ist halt immer so eine Sache. Was gebe ich auch an Informationen heraus? Was kann ich auch zulassen an Informationen, weil es teilweise auch – wie gesagt, solche Unternehmen noch nicht sehr stabil dastehen. Grundsätzlich probieren wir immer, sämtliche Informationen herauszugeben. Aber es gibt einige Informationen, die können wir auch an die Leute nicht herausgeben, weil das zu sehr ihre Gedanken belastet, als dass sie ihre Arbeit vorantreiben – gerade Sachen Finanzierung, Lage des Unternehmens natürlich“ (K38, U20; B116).

„Man muss lernen, was man kommuniziert und was man nicht kommuniziert, wieviel Vertrauen man den Mitarbeitern entgegenbringt. Klassische Frage ist, soll man die Mitarbeiter über die Finanzierungssituation vollkommen aufklären? Ist es gut, wenn der Mitarbeiter weiß, dass die Finanzierung eng ist oder ist es schlecht? Soll man die Sorgen von dem Mitarbeiter weglassen? Was ist die Funktion eines Vorstandes, einer Unternehmensführung? Auch zwiespältig. Soll man den möglichst aufklären oder soll man ein sicheres Umfeld schaffen und die Probleme von denen fernhalten“ (K15, U34; B96)?

- **Balance zwischen Konfrontation und Konsens**

Für den ausbalancierten Typus ist kennzeichnend, dass Konfrontation nicht im vorhinein als negativ gilt, sondern das Ringen um Entscheidungen als ein wichtiger Bestandteil für die Entwicklung möglichst erfolgreicher Handlungsstrategien bewertet wird. So hebt der Gründer hervor, dass für die Perspektivenvielfalt im Entscheidungsprozess eine „Dualität“ zwischen ihm und seinem Partner mit ihren unterschiedlichen, z.T. komplementären Kompetenzprofilen bewusst gewollt ist. Damit jedoch die Auseinandersetzung konstruktiv verläuft, ist auch Konsensbereitschaft von beiden Gründern notwendig. Das Erzielen einer Einigung wird dabei oft als beanspruchend erlebt.

„Was generell bei uns beiden, bei meinem Mitgründer und mir immer spannend ist, weil wir uns inhaltlich sehr gut ergänzen, aber wenig überlappen und dadurch zu zweit meinen, das Unternehmen ganz gut und alle möglichen Dinge ganz gut überblicken zu können, aber uns bewusst ist, dass wir es nur schaffen, wenn wir uns mal wieder einigen. Also es ist so eine Dualität da, aber die ist gewollt und uns ist auch bewusst, dass es manchmal schwierig ist, aber insgesamt, wenn's klappt, positiv“ (K24, U37; B23).

Das Führungsverhalten der Gründer ist sowohl von Konfrontation als auch von Konsensbestrebungen geprägt. Einerseits werden im Rahmen der Zielvereinbarung sehr hohe Leistungsanforderungen an die Mitarbeiter gestellt und erwartet, dass sie in der Lage sind, diese Vorgaben engagiert und kompetent umzusetzen. Gelingt ihnen das nicht, so drohen Sanktionen bis hin zum Ausschluss aus dem Unternehmen.

„Es wird zwar einerseits offen kommuniziert, aber es ist auf der anderen Seite ganz klar ein immenser Leistungsdruck da. Das wird auch von vornherein klargemacht. Und es wird einem auch nichts geschenkt. Man wird wirklich ins kalte Wasser geworfen und entweder schwimmt man, oder, wenn man nicht schwimmt, dann ist man auch irgendwie langfristig, glaube ich, nicht mehr da. Entweder weil man selbst geht oder weil man eben gegangen wird“ (K89, U37; B71).

Andererseits zeigen sie jedoch auch eine hohe Mitarbeiterorientierung, sind stets als Ansprechpartner zur Unterstützung bereit und gehen ganz individuell auf Kritik und persönliche Anliegen ein.

„Wir haben auch im direkten Gespräch zwischen Geschäftsleitung oder Vorgesetzten und Mitarbeiter einen regen Austausch mit ganz regelmäßigen, langfristig geplanten Personalgesprächen. Es ist auf jeden Fall ein Gespräch, wo über alles geredet wird, wo der Schuh drückt. Ob das jetzt Schnittstellen privat/beruflich sind, wo man irgendwas nicht vereinbaren kann, ob das private Ziele sind, die man mit den beruflichen Zielen nicht vereinbaren kann, ob das irgendwelche Erwartungen der Geschäftsleitung sind, die man nicht erfüllen kann oder so nicht erfüllen möchte. oder man möchte eigentlich eine ganz andere Richtung nehmen. Das kann jede Form annehmen. Und es wird über alles geredet“ (K50, U37; B61).

Grundsätzlich sind die Gründer bemüht, Mitarbeitern Marktzwänge transparent zu machen und im Dialog um die Zustimmung für ihre Unternehmensstrategien zu werben. Aus Gründer- wie auch aus Mitarbeitersicht sind sie dabei weitgehend erfolgreich, immer wieder die Balance zwischen Leistungs- und Mitarbeiterorientierung zu finden.

„Was generell den Markt angeht, sind wir natürlich in einem Umfeld, was sehr schnelllebig ist, was sich technologisch schnell weiterentwickelt, wo zum Beispiel eine schnelle Reaktion notwendig war, als wir erkannt haben am Markt umsatzseitig gibt's Probleme. Wenn wir das zu lange so lassen, wie es ist, laufen uns die Kosten davon und wir haben kein Geld mehr. Wir müssen die Kosten reduzieren und das schnell tun. Da gibt's gewisse Unsicherheiten. Aber wir glauben eigentlich, dass wir ein ganz gutes Gleichgewicht haben, dass alle Mitarbeiter die Entwicklung, was wir uns vorgenommen haben, kennen und wir auch offen das Ganze kommunizieren. Dadurch sage ich mal, wenn eine Richtung erkennbar ist – ohne genau zu wissen, was jetzt genau in drei Monaten oder in sechs Monaten sein wird, weil jeder ist da ziemlich nahe dran und kann sich dann im Dialog oder untereinander oder mit uns unterhalten“ (K24, U37; B55).

- **Kollegiale Unternehmenskultur; Freiräumen für Subkultur der Softwareentwickler**

Als Leitvorstellung wollen die Gründer die Vorteile der Old Economy wie z.B. bewährte Strukturen, effiziente Prozessabläufe und professionelles Auftreten gegenüber Kunden mit den „Idealen“ einer offenen Unternehmenskultur im Stile der New Economy verbinden. Auch

in der Personalpolitik versprechen sie sich von der Kombination erfahrener Vertriebsleute mit hoch motivierten jungen Softwareentwicklern den Aufbau einer innovativen und leistungsorientierten Belegschaft.

„Vielleicht eine Sache zur Unternehmenskultur. Was interessant ist, wir versuchen halt so ein bisschen die Sachen zusammenzubringen ...von der New Economy. Versuchen mitzunehmen: offenes Arbeitsklima, direkt kommunizieren, großes Büro, wo man sich zurückziehen kann, in die vier Ecken, die es gibt, aber trotzdem eigentlich alles offen ist, und solche Sachen, dass man weiß, dass man mit dem Fahrrad zur Arbeit kommt und sich hier umzieht oder – Solche Dinge versuchen wir zu kombinieren mit doch gewissen professionellen Abläufen, die sich bewährt haben. Also es gibt formal bestimmte Regeln, aber jetzt weit weg von dem, was man aus anderen Unternehmen kennt, wo es so formalistisch ist“ (K24, U37; B50).

„Die Leute sind meist jünger, haben vielleicht nicht so extrem viel Berufserfahrung, aber haben auf jeden Fall eine Menge Ideale, die sie alle mit in die Waagschale mit reinwerfen. Und wenn das dann noch gemischt wird mit so ein paar alten Haasen, wie mich hier im Unternehmen, der eben schon eine Menge Berufserfahrung mitbringt, kann das durchaus eine interessante Mischung werden“ (K50, U37; B34).

Aufgrund ihrer Motivlage, der mehrjährigen Berufserfahrung wie auch außerberuflichen Verpflichtungen, sehen sie sich nicht als ein sogenanntes „Boygroupp-Startup“, das im Gegensatz zu ihnen von noch sehr jungen, beruflich unerfahrenen Unternehmern gegründet wurde, deren Interessen und Engagement voll und ganz in der Firmengründung aufgehen. Im Gegensatz dazu wollten die Gründer von Anfang an neben dem Unternehmensaufbau ihre privaten Interessen weiterhin verfolgen.

„Als wir gestartet sind, waren wir beide 33 glaube ich, oder 32, 33 – also schon nicht mehr so die ganz Jüngsten und von der Uni kommend und nicht jetzt die Boygroups, die was aufgebaut haben. ... Und da haben wir uns immer von vornherein schon ein bisschen differenziert, weil wir merkten, wir sind sowie mit sechs Jahren Berufserfahrung – haben wir eine andere Idee von dem, was wir gerne machen würden“ (K24, U37; B48).

Die Zusammenarbeit bewerten die Befragten überwiegend als kollegial bis zu freundschaftlich. Der Konsens, sich gemeinsam für den Unternehmenserfolg einzusetzen, und die Mitarbeiterorientierung der Gründer fördert die kooperative Grundhaltung im Unternehmen.

„Und man hat da also schon auch sehr deutlich das Gefühl, dass man mit allen Mitarbeitern gemeinsam an einem Strang zieht. Und das ist eigentlich auch das Sympathische daran“ (K50, U37; B32).

„Die Zusammenarbeit ich eher kollegial. Ansonsten schon fast freundschaftlich (K79, U37; B84).

Eine familiäre Zusammenarbeit wird aber sowohl von den Mitarbeitern als auch seitens der Gründer abgelehnt, da die Interessen und Verpflichtungen der Einzelnen zu unterschiedlich sind und die Mitarbeiter wie auch die Gründer noch jenseits des Unternehmens andere Projekte und persönliche Ziele verfolgen.

„Die Vorstellung ‚Wir-sind-eine-Familie‘ ist doch Blödsinn! Letztendlich – Man muss das mal so sehen: Hier sitzen ein Haufen Leute rum, die praktisch den einzigen gemeinsamen Nenner haben, dass sie in einer Firma arbeiten. Das ist der kleinste gemeinsame Nenner an der Stelle und so haben Leute eben halt – Die meisten Leute haben Familie, haben Kinder. Die teilen ganz andere Interessen, so dass es zum Teil auch schwierig ist, da jetzt sag ich mal privat dann noch irgendwie was zu unternehmen“ (K79, U37; B86).

„Es ist nicht dieses, dass man von morgens bis abends alles gemeinsam macht. ... Wir sitzen nicht hier ständig am Tisch und machen alles zusammen. Wir haben keine großen – riesig großen Events außerhalb der Arbeit, die wir jetzt alle zusammen machen. Jeder macht am Wochenende sozusagen seine eigenen

Sachen. Daneben gibt's die privaten Freundschaften, die sich vorher oder während der Arbeit ergeben haben, die dann irgendwie gepflegt werden. Aber es gibt jetzt nicht dieses ganz starke, wie es sehr kultiviert wurde und klischeemäßig auch schon sehr weit ging, dass man sozusagen in der Firma lebt“ (K24, U37; B47).

Es zeigen sich im Vergleich zu den egalitären Unternehmen im stärkeren Maße Unterschiede in der Zusammenarbeit mit Vorgesetzten oder gleichgestellten Kollegen. Gegenüber den Gründern ist eine deutlich größere Zurückhaltung zu beobachten, während der Austausch unter den Mitarbeitern weitgehend ungezwungen verläuft.

„Wobei ich da deutlich unterscheide zwischen Kollegen und Vorgesetzten. Also ich mach' auch einiges hier mit der Geschäftsleitung, auch auf privater Ebene. Bin mir da allerdings auch immer bewusst, auch wenn's noch so freundlich und persönlich ist, in welchem Verhältnis ich zu denen stehe. Auf der anderen Seite bin ich eben auch Kollege und mach' sehr viel mit anderen Mitarbeitern hier. ...Da bin ich eigentlich völlig befreit von solchen Gedanken und kann mit denen völlig unbeschwertem Spaß haben. Also da kann's dann auch sehr privat werden. Aber das lass' ich auch zu. Also damit habe ich keine Berührungsängste. Aber es ist eben doch ein deutlicher Unterschied, ob es mit Vorgesetzten oder Kollegen passiert“ (K50, U37; B68).

Zuletzt soll noch auf die *Subkultur der Softwareentwickler* aufmerksam gemacht werden, die für den ausbalancierten Typus von wesentlicher Bedeutung ist. Den technischen Entwicklern wird aufgrund ihrer Schlüsselstellung im Unternehmen eine Sonderrolle zugestanden. Ihnen werden mit Blick auf Arbeitsstil sowie Arbeitszeiten viel Freiraum gewährt und weitgehendes Verständnis gegenüber ihrer technikzentrierten Arbeitshaltung entgegen gebracht.

„Freiräume. Ja. Freiräume lassen. Ich kann einem Programmierer nicht vorschreiben, wann er die Sache programmiert. Die sind ... teilweise kommen die um 11, aber gehen dann wieder um 3. Aber gehen dann nach Hause und setzen sich zu Hause an den Rechner und sitzen da bis morgens um ½ 6, weil sie feststellen, jetzt kommen sie gerade durch, und dann sind sie fertig. Dann sind sie um 11 Uhr wieder hier, total verschlafen, aber sie sagen: ‚Ich habe es fertig.‘ Das ist ... Es gibt Unternehmen, die sind da sehr viel strikter, was den Umgang mit den Programmierern angeht, die dort anders arbeiten. Wir haben nicht sehr viele Programmierer. Im Vergleich zur Konkurrenz arbeiten wir hier nur mit einem Fünftel der Programmierer. Unsere Leute, die wir haben, sind aber weitaus produktiver und sind sehr viel besser“ (K38, U20; B95).

Auch viele Befragte anderer Unternehmen, die keinen technischen Hintergrund aufweisen, schildern die Gemeinschaft der Softwareentwickler als eine ihnen schwer zugängliche, zwischen kollektiver interner Verbundenheit und individuellem Profilierungsstreben schwankende und im hohen Maße technikzentrierte Kultur. So wird unter anderem von einer „Mischung aus Sexpistols und Kelly-Family“, einer „Chaos-Computer-Club-Atmosphäre“, „individualistischen Machos“ oder „Autisten“ gesprochen, wenn von Softwareentwicklern die Rede ist.

„Ich glaub', die Kultur ist da immer noch gespalten im Unternehmen. Aber es ist ja auch eigentlich so, dass wir zwei verschiedene Bereiche haben. Wir haben auf der einen Seite den Entwicklungsbereich, der sicherlich nach wie vor sehr viel Startup-Lebensart mit sich bringt. Das fängt an bei extrem flexiblen Arbeitszeiten, und auch das Engagement der Mitarbeit ist eben doch deutlich das eines jungen und eher Startup-Unternehmens. Auf der anderen Seite haben wir aber eine Vertriebsmannschaft, eine Marketingmannschaft, die das Unternehmen nach außen vertritt. Und die sind natürlich deutlich angepasster und haben sehr viel weniger Startup, eben relativ konservativ“ (K50, U37; B20).

Die Entwickler selbst grenzen sich ebenfalls häufig gegenüber Nicht-Technikern ab und zeigen oft nur geringes Verständnis für Vertriebs- und Marketingzwänge. Weiterhin legen sie überwiegend großen Wert auf Konventionen, die sich im Internet und allgemein unter den Programmieren etabliert haben, und stellen vor allem die fachliche Kompetenz in den Vordergrund, die für das persönliche Einflusspotenzial und für die Konstellation des Sozialgefüges unter den Softwareentwicklern ausschlaggebend ist.

„Ja, einfachste Regeln sind halt, wenn man in Emails nur mit Großbuchstaben schreibt. Oder in irgendeinem Subjekt. Und das machen die vom Marketing nicht, weil das bedeutet, man schreibt jemanden an. Also im Chat macht man das auch nicht. Das bedeutet immer rumschreiben. Alleine solche Sachen (K33; B121).

„Es war wirklich so, dass das z.T. einfach zwei getrennte Lager waren, die einfach – die eine dermaßen unterschiedliche Kultur und Sprache hatten, dass es z.T. einfach keine Kommunikation gab. D.h. es gab einfach Leute hier im Haus, mit denen ich in den ersten fünf, sechs Monaten wahrscheinlich kein Wort gewechselt habe, weil - das war einfach sehr, sehr merkwürdig – es waren z.T. extrem unterschiedliche Arbeitszeiten, wo man sich einfach nicht gesehen hat, weil einige dann eben ausschließlich in der Nacht gearbeitet haben. Oder es war eben so, dass z.T. gar nicht der Wille da war, wirklich aufeinander zuzugehen. Sondern es war wie mit so `ne Art Schubladendenken. Auf der einen Sicht sind da vielleicht eben so mehr die Hacker oder die Nurts, die da halt einfach so vor ihrem PC sitzen und einfach sonst nichts tun und der sozialen Kommunikation nicht fähig sind und auf der anderen Seite sitzen da vielleicht die Schlipsträger oder wie man das einfach nennen mag in dieser Richtung. Einfach jetzt - das ist jetzt wieder bezeichnend – aber in diese Richtung ging das“ (K54, U38; B30).

Die unterschiedlichen subkulturellen Präferenzen führen häufig zu Konflikten zwischen Technikern und Vertriebs-/Marketingmitarbeitern, vor allem wenn es sich um Schnittstellen-thematiken handelt und eine enge Zusammenarbeit erforderlich ist. Dies ist auch im Markierunternehmen der Fall. Insbesondere von Nicht-Technikern wird dabei Verständnis gegenüber den „Stilblüten“ der Entwickler verlangt, da es oft schwer ist, hochqualifizierte Softwareentwickler für die Unternehmung zu gewinnen, während dessen viele Vertriebs- und Marketingexperten auf dem Arbeitsmarkt konkurrieren.

„Es kommt zu Konflikten wenn die beiden Bereiche oder Dienststellen, wo diese Bereiche aneinander stoßen, da gibt es natürlich dann typische Stilblüten. Aber die werden dann auch als solche akzeptiert. Dass sich Entwickler teilweise nur sehr schwer vorstellen können, einen Anzug zu tragen, und irgendwo hin zu einem Kunden mitzukommen, damit muss man leben. Und wenn dann eben diese Leute sich dagegen sträuben, dann muss man eben auch solche Schwierigkeiten überwinden. Beziehungsweise ist auch auf der anderen Seite großes Verständnis da, wenn man tatsächlich jemanden aus der Entwicklungs-Abteilung mitnimmt, dass der dann vielleicht nicht im Anzug auftaucht“ (K50, U37; B22).

### *Resümee:*

Diesem Typus wurden insgesamt nur vier Unternehmen zugeordnet. Dies kann als Indiz dafür gewertet werden, dass IT-Startups in ihrer Gründungs- und Frühentwicklungsphase entweder zur egalitären Form der Zusammenarbeit neigen oder aber wie im folgenden Typus gleich zu Beginn ein eindeutig hierarchisches Verhältnis installieren. Eine Balance zwischen Egalität und Hierarchie scheint demgegenüber bei diesen noch jungen und kleinen Firmen weniger verbreitet zu sein. Dies ist auch verständlich, da es immer wieder Ressourcen erfordert, den Interessensausgleich zu realisieren und von der Leitung die Bereitschaft voraussetzt, sich auf beanspruchende Aushandlungsprozesse mit den Mitarbeitern einzulassen. In der Er-

gebnisdiskussion wird jedoch noch darauf eingegangen werden, dass es sowohl unter ökonomischen als auch unter psychologischen Kriterien sinnvoll und lohnenswert sein kann, eine Balance zwischen Egalität und Hierarchie anzustreben.

Unter den vier Untersuchungsunternehmen dieses Typus fanden sich drei fremdfinanzierte Aktiengesellschaften und eine eigenfinanzierte GmbH. Drei Unternehmen bieten Softwarelösungen an, eine Firma ist im Bereich der „Interaktiven Angebote“ tätig. Die Größe der Gründerteams variiert von Einzelgründung bis zur Sechspersonengründung. Drei Gründerteams bestanden sowohl aus Softwareentwicklern als auch aus Betriebswirten. Eine Unternehmung wurde von einer Quereinsteigerin gegründet. In einem Fall waren die Gründer befreundet, zwei Teams standen zum Zeitpunkt der Gründung in einem rein geschäftlichen Verhältnis zueinander.

### ***6.2.1.5 Das asymmetrische Unternehmen***

Der letzte Typus wird nicht wie zuvor entlang eines einzigen Fallunternehmens dargestellt, sondern mithilfe von mehreren Befragten aus den sieben Unternehmen, die sich durch asymmetrische Kooperationsformen auszeichnen. Zum einen, da wir in keinem dieser Untersuchungsunternehmen sowohl Gründer als auch Mitarbeiter befragen konnten, zum anderen, um auf zwei Unternehmen aufmerksam zu machen, die zwar im selben Maße hierarchisch sind, jedoch einen besonders patriarchalen Führungsstil aufweisen.<sup>46</sup> Aus den sieben Unternehmen wurden fünf Gründer (K12, K14, K27, K34, K11) und fünf Mitarbeiter (K23, K57, K74, K59, K94) befragt.

#### **• Organisation**

Alle Unternehmen lassen sich wie zuvor als ein „Ein-Teamorganisation“ charakterisieren. Teilweise gibt es Ansätze einer klareren Verantwortungs- und Funktionsteilung und die Organisationsgestaltung wird vor dem Hintergrund betriebswirtschaftlichen Wissens in höherem Maße strategisch und fachlich fundierter angegangen. Die Arbeits- und Organisationsformen sind sehr fluide, und erfordern von allen Mitarbeitern hohe Flexibilität und ein breites Kompetenzprofil.

„Man muss fast alles können, um irgend etwas zu machen und alles von unten bis oben machen, was weiß ich, seine eigene Entwicklungsumgebung einrichten, sich um alles kümmern, das erfordert, dass man eigentlich ein breites Know-how hat, was in anderen Firmen nicht üblich ist“ (K74, U14; B36).

<sup>46</sup> Es ist zu vermuten, dass dies auch nicht allein der Akquise geschuldet ist, sondern da alle Befragten innerhalb der zweistündigen Intensivinterviews sehr persönlich und offen von Konflikten berichteten, sie ggf. vermeiden wollten, dass wir die jeweils andere Seite auch befragen und eventuell sensible Daten an die Leitung oder aber an die Mitarbeiter weitergeben. Hinzu kommt die in Anspruch genommenen Arbeitszeit der zeitaufwendigen Interviews, die gerade in den extrem effizienzorientierten Unternehmen knapp bemessen ist.

- **Strategie**

Das strategische Niveau der Leitung ist insbesondere mit Blick auf die Bewältigung des Unternehmenswachstums im Vergleich zu den egalitären Unternehmen deutlich höher. Oft können die Gründer auf einschlägige Managementenerfahrungen aus Unternehmensberatungen oder aus Führungspositionen in industriellen Großbetrieben zurückgreifen, die sie als wichtige Lernstation für den Aufbau des eigenen Unternehmens bewerten.

„Wenn ich nicht bei der Unternehmensberatung angefangen hätte, wäre mein Leben anders verlaufen“ (K12, U2; B27).

„Organisationseffizienz, gucken, dass wir die Organisation auf einem operativen Level halten, der schnell ist. Und das verlangt sehr, sehr viel, weil wenn Sie 30 Prozent Wachstum jeden Monat haben, da fällt Ihnen ja ständig irgendwas runter, an was Sie nicht gedacht haben. Und da muss man gucken, dass man da das Auge drauf hat, die Projekte nachguckt, die Zahlen sich anguckt. Ich bin sehr ein Zahlenmensch. Ich gucke mir also meine Zahlen immer an: Was passiert irgendwo? Ich mache Tabellen. Und ich mache Analysen. ... Und gucke anhand der Analysen eben nach, was wir machen müssen. ... Wir sind sehr stark auf der Taktikseite“ (K27, U21; B49).

Immer wieder heben die Gründer den strategischen Vorteil von Kleinunternehmen hervor, die gegenüber Großbetrieben viel wandlungsfähiger sind und kurzfristig auf Marktveränderungen reagieren können.

„Und deswegen ist ein so kleiner Laden was Produkte und Strömungen in der Zielgruppe angeht, immer ein Riesenschritt voraus, weil wir es schneller aufnehmen und schneller wieder den Ball zurückspielen“ (K12, U2; B84).

Diese kurzfristigen strategischen Wechsel sind jedoch unternehmensintern problembehaftet und stellen die Gründer vor ein Führungsdilemma. Einerseits ist es notwendig, das Produkt- und Dienstleistungsangebot immer wieder flexibel auszurichten und die jeweils gewählte Strategie den Mitarbeitern als die „richtige Entscheidung“ zu vermitteln. Andererseits besteht die Unsicherheit, ob dabei der neu eingeschlagene Weg auch erfolgreich sein wird. Es ist jedoch aus Sicht der Gründer asymmetrischer Firmen angeraten, diese Ungewissheit nur in begrenztem Maße gegenüber den Mitarbeitern zu kommunizieren, da die Angestellten von den häufigen strategischen Neuausrichtungen immer wieder zu überzeugen sind, um sich ihrer engagierten Mitarbeit zu vergewissern.

„Das ist immer sehr schwierig, so eine Entscheidung durchzusetzen. Sie dürfen ja nicht so anfangen zu wackeln ... Sie können natürlich jederzeit change, change, change ... Dann haben Sie 43mal Ihre Meinung geändert innerhalb eines Monats. Das ist nicht so gut. Das ist die Balance ... dass man nicht konfus wirkt gegen über den Mitarbeitern und andererseits neue Sachen ausprobiert. Das ist immer sehr schwer“ (K27, U21; B51).

Oft erleben die Mitarbeiter die strategischen Umorientierungen als persönlich beanspruchend, da sie mit neuen Kompetenzanforderungen einhergehen und teilweise durch das veränderte Produkt- und Dienstleistungsangebot ganze Tätigkeitsbereiche Gefahr laufen, überflüssig zu sein und so den individuellen Arbeitsplatz bedrohen.

- **Hierarchisches Entscheidungsverhalten der Gründer**

Alle wesentlichen Entscheidungen werden von der Unternehmensleitung getroffen und den Mitarbeitern vorgegeben. Für die Gründer ist ein hierarchisches Verhältnis selbstverständlich und Egalität liegt ihnen fern.

„Ich bin kein basisdemokratischer Mensch. Und ich sage: „Es muss einer der Chef sein, weil wir vier Gründer sind.“ Und die berichten auch alle an mich. Ist auch so ernst gemeint. Wir haben da keinen Primus inter pares, sondern es gibt halt einen Primus. Und das macht auch Sinn, weil sonst hat man nicht die Entscheidungsräume“ (K27, U21; B26).

Die Mitarbeiter erleben das Unternehmen als eindeutig hierarchisch. Einmal getroffene Entscheidungen stehen nicht zur Diskussion, sondern sind engagiert umzusetzen.

„Also es ist eine klare Leitung. Eine klare Hierarchie. ... Wenn jetzt unser CTO zur Technik kommt und sagt, jetzt muss das und das gemacht werden, dann müssen wir uns wirklich zusammenreißen, um das zu tun. Dann hat das höchste Priorität. Wenn man sagt, der hat das gesagt, dann ist das für uns ein Tabu, das muss man einfach machen und kann man nicht dagegen irgendetwas sagen. Das ist schon eine klare Leitung“ (K74, U14; B51).

Bei den „patriarchalen“ Unternehmen wird deutlich, dass nicht nur die beiden Gründer Hierarchie favorisieren, sondern auch die Mitarbeiter das hierarchische Verhältnis ihrerseits fördern. Sie schätzen es, von dem permanenten Entscheidungsdruck befreit zu sein. Der als kompetent und sehr charismatisch erlebte „Patriarch“ vermittelt die Zuversicht, das Unternehmen zum Erfolg zu führen und schafft eine durch seine Person geschützte, sehr familiäre und extrem enge Form der Zusammenarbeit.

„Der Gründer (P1) ist ein totaler Patriarch ... hat das total familiär geführt mit dem Bruder, mir und einem kleinen netten Team. ... Demokratisch wurde da gar nichts entschieden, weil die Leute hatten auch keine Lust andauernd Entscheidungen zu treffen. Der P1 hat dann einfach alles entschieden. P1 war dann auch der Patriarch und der war von allen respektiert und geliebt. Er hat die Entscheidungen getroffen und alle fanden das immer toll. Und niemand hätte irgendwie Interesse gehabt, das in Zweifel zu ziehen, was er entscheidet“ (K59, U28; B58).

„Die sind ja nicht umsonst zu einander gekommen. Die Mitarbeiter wollten so eine Führungsfigur und P1 wollte welche, die geführt werden wollten (lacht). Der wollte eine Familie mit Kindern (lacht). Das ist ganz sicher so eine Motivation mit gewesen“ (K59, U28; B62).

- **Nur beratende Funktion der Mitarbeiter im Prozess der Zielbildung**

Den Mitarbeitern kommt im Prozess der Zielbildung allein beratende Funktion zu. Eigene Interessen und Ziele können sie nur erfolgreich einbringen, wenn es ihnen gelingt, die Gründer von deren ökonomischen Effizienz zu überzeugen. Bei inhaltlichen Fragen haben sie jedoch durchaus Mitsprachemöglichkeiten. Entscheidend ist dabei nicht das hierarchische Gefälle, sondern die Argumentation, die mit Blick auf den angestrebten wirtschaftlichen Erfolg überzeugend ist. Die Mitarbeiter werden auch aus Motivationsgründen in den Prozess der Zielbildung eingebunden, um ihnen den Eindruck zu vermitteln, einflussreich mitgestalten zu können. Die Leitung betont, dass schon allein aus funktionalen Gründen eine Entscheidungsinstanz notwendig ist und sieht sich darüber hinaus in einem moralischen Sinne berechtigt,



die wesentlichen Entscheidungen zu treffen, da sie in erster Linie die Verantwortung für das Unternehmen tragen.

„Es gibt eine Phase der Kreativität, da sitzen wir alle zusammen, da diskutiert man, und da lässt man sich auch mal inhaltlich runterbügel. Und dann ist halt der, dem sie nachher als erstes die Rübe runterhauen, der entscheidet entsprechend auch“ (K12, U2; B35).

„Das letzte Wort haben P1 und ich. Das wäre katastrophal, wenn du nicht einen hättest - oder zwei hättest -, die sagen: „Wir entscheiden jetzt!“. Das geht nicht, also dann kannst du nicht schnell sein. Aber zu uns kommt jeder, der irgendwas meint, eben, wo wir einen Fehler machen oder wo er sieht, das würde ich so machen oder so, und dann wird auch jeder angehört. Das hat auch etwas mit Arbeitsmotivation zu tun, du kannst die Leute eigentlich auch nur so bei Laune halten. Sie haben auch alle nicht nur das Gefühl, sondern können echt was bewegen und haben Verantwortung hier“ (K14, U2; B92).

„Ich bin eigentlich ein starker Teamplayer. Bloß es gibt da einen Quarterback. Und der hat auch seinen Coach an der Seite stehen, der ihm sagt, wie er den Ball zu schmeißen hat. Also, so ist es auch. Ich habe ja auch ein Netzwerk von Leuten, die mir auch ein bisschen helfen dabei. Aber einer muss halt die Verantwortung übernehmen, den Ball zu bekommen und dann den weiterzuleiten“ (K27, U21; B28).

„Ich glaube es ist mehr ein Team. Ein großes Team in – wo es einen Steuermann oder Teamcaptain gibt, aber nicht - keine hierarchischen Strukturen“ (K23, U14; B17).

Die entscheidenden Unternehmensziele werden nicht zur Diskussion gestellt und den Mitarbeitern vorgegeben. Zumeist sind sie mit einem hohen Zeit- und Leistungsdruck verbunden, dem die Angestellten standhalten müssen. Bereits bei der Personalauswahl wird darauf geachtet, dass die zukünftigen Angestellten hohes Engagement mitbringen und sich in die Leistungskultur der Unternehmung integrieren.

„Es gibt gewisse Stationen und gewisse Tage, da musst du performen – egal was du vorher gemacht hast. Und dann bist du entweder drin oder du bist draußen. Fertig.“ „Learn baby learn, und dann wirst Du auch was“ (K12, U2; B27).

„Also, das ist so ein bisschen unsere Philosophie, dass wir eigentlich bewusst Leute gesucht haben, die auch so ein bisschen etwas selbst in die Hand nehmen wollen, .. dass die Leute, die da mitarbeiten, dass die da auch echt diesen Antrieb mitbringen“ (K14, U2; B65).

Bereits durch das Bewerbungsgespräch oder aber nach sehr kurzer Einarbeitungszeit wird den Mitarbeitern der extreme Erfolgsdruck transparent und sie stehen vor der Entscheidung, ob sie sich diesen hohen Anforderungen aussetzen wollen oder nicht. Dementsprechend schnell verlassen sie entweder wieder die Unternehmung oder aber entschließen sich dazu, mit vollem Engagement einzusteigen. Diese Selektion führt zu einem weitgehenden unternehmensinternen Konsens mit Blick auf die extreme Orientierung am wirtschaftlichen Erfolg, die erforderliche individuelle Leistungsbereitschaft sowie die Notwendigkeit eines hoch effizienzorientierten Managements. Allerdings handelt es sich hierbei um eine überwiegend kalkulatorisch motivierte, scheinbare Zielkongruenz, die sich auf das individuelle Karrierestreben gründet und gefährdet ist, sobald sich beruflich attraktivere Chancen ergeben oder aber die persönlichen Ressourcen erschöpft sind, um die hohe Beanspruchung zu kompensieren. Aufgrund der starken Belastung, der die Mitarbeiter ausgesetzt sind, legen viele ihre Tätigkeit im Vorhinein als ein befristetes Projekt an und akzeptieren die extremen Arbeitsbedingungen, um für ihren weiteren beruflichen Werdegang Reputation zu erlangen und sich wichtige Kompetenzen anzueignen. Teilweise wird jedoch auch Bewunderung für den sehr leistungs-

und zielorientierten Führungsstil deutlich. Das affektive Commitment gegenüber der Unternehmung ist aber im Vergleich zu den egalitären und ausbalancierten Unternehmen deutlich geringer.

„Die drei Gründer sagen eben, wenn ihr hier mitmachen wollt, bei dem Projekt U1, dann ist Einsatz gefordert und wer nicht möchte, der kann gehen. Da trennt sich auch die Spreu vom Weizen. Dann gibt's auch welche, die sagen ne, das mache ich nicht mit, und die gehen dann nach `ner Woche wieder“ (K23, U14; B51).

„Die drei Vorstände sind sehr zielorientiert, sehr ehrgeizig und die sind von Anfang an - haben sehr zielgerichtet und sehr leistungsorientiert gearbeitet und das von ihren Mitarbeitern verlangt und zwar von der ersten Stunde an“ (K23, U14; B43).

„Schauen Sie, wenn man so viel arbeitet, ja, wie wir es ja hier tun, muss man sich auch damit identifizieren, weil sonst kann man das nicht machen, ja. Und wenn man sich identifiziert, dann, wie gesagt, dann macht man's und bleibt auch `ne gewisse Zeit oder man kann's von Anfang an nicht, dann geht man sehr schnell und dann gibt's dazwischen noch die, die gehen, weil sie einfach nicht mehr können. Das muss man auch ganz klar sagen. Also es ist, ich würde sagen, die Zeiten wie früher, dass man bei einer Firma für 30, 40 Jahre, das geht, glaub ich, heute auch gar nicht mehr so, weil man vielleicht auch ein bißchen verschlissen wird“ (K23, U14; B78).

„Obwohl ich jetzt gar nicht so lange dabei bin, macht man sich natürlich schon Gedanken, dass man sagt: OK, wie lange hältst du das vielleicht durch? Wie würdest du reagieren, wenn du jetzt ein Jobangebot hättest, wo du geregeltere Arbeitszeiten, wo du dich vielleicht wieder ein Privatleben hättest“ (K57, U14; B99).

Den Softwareentwicklern gelingt es, im Vergleich zu anderen Beschäftigtengruppen höheres Machtpotenzial zur Durchsetzung ihrer Interessen zu entwickeln – wenn auch in geringerem Ausmaß als bei den egalitären oder ausbalancierten Unternehmen. Allerdings zählen auch hier nur „fachliche Argumente“, um z.B. längere Bearbeitungszeiten auszuhandeln.

„Weil die brauchen die Leute und die haben nicht so viel Auswahl. Es wird im Moment schlimmer für die Informatiker, aber bisher ist es so, dass man sich das nicht leisten konnte, auch Leute, die nicht die Anforderungen erbringen, man kann nicht so einfach auf sie verzichten. Manchmal versucht die Leitung so die Leute gegeneinander auszuspielen. Aber das klappt nicht. Nicht so richtig, weil die brauchen die“ (K74, U14; B60).

„Du hast eine bestimmte Aufgabe, du sagst dem Projektleiter wie lange du dafür brauchst. Er schlägt dir nie vor, wie lange du dafür brauchen solltest. Also, O.K. kommt es zu Verhandlungen, er sagt, na so viel brauchst du doch nicht dafür, und das kannst du doch parallel machen. Das ist wie auf dem Basar, verhandelt man einfach, sagt man, nein, aber ich brauche das und das, und dann muss man wirklich sehr hellwach sein für die Argumente und nur fachliche Argumente einbringen, damit die Zeit durchgesetzt wird“ (K74, U14; B64).

Es sei noch darauf hingewiesen, dass auch die Unternehmensleitung gegenüber den Geldgebern verpflichtet ist und deren hohe finanzielle Erwartung zu erfüllen hat. Die Gründer stehen dementsprechend selbst unter einem extremen Zeit- und Leistungsdruck und fordern auch von sich wie von ihren Mitarbeitern hochgradiges Engagement und Selbstdisziplin. Für die Realisierung der hochgesteckten Ziele kommt ihnen ihre professionelle Arbeitshaltung und das Selbstverständnis als leistungsorientierte Manager zugute.

„Also es ist ein ganz, ganz hartes Leben für so eine Neugründung, gerade in der heutigen Zeit. Investoren interessiert nichts mehr als Zahlen. Diese Zeit ist vorbei, als du denen was von Visionen und ... weiß ich nicht ... also, das musst du denen auch erzählen, aber das alleine reicht nicht mehr. Du musst denen jetzt auch harte Fakten hinlegen. Und die Zeit ist auch heute so, dass die einfach mal den Stecker ziehen, wenn die keinen Bock mehr haben, weil sie glauben, das funktioniert nicht etc. Das wird auch sicherlich eine harte Prüfung für uns werden, wenn es in die nächste Finanzierungsrunde geht“ (K14, U2; B149).

„Es ist halt anders, du hast jetzt eben nicht mehr einen, der dir in den Hintern tritt und sagt, das muss bis morgen fertig sein. Da muß man sich schon allein zusammenreißen“ (K14, U2; B61).

„Also, wenn ich effizient arbeiten kann, dann fühle ich mich auch wohl. Wenn ich nicht effizient arbeiten kann, dann fühle ich mich nicht wohl innerhalb der Organisation“ (K34, U6; B10).

### • **Erzwungene Autonomie im Prozess der Zielrealisierung**

Auch in diesen Unternehmen haben die Mitarbeiter weitgehende Freiräume im Prozess der Zielrealisierung, die jedoch durch den Zeit- und Leistungsdruck in hohem Maße konterkariert werden. Die Mitarbeiter erleben die ihnen gewährten Freiräume demgemäß häufig als *Zwang zur Autonomie*, da ihnen für Aufgabenbereiche die Verantwortung übertragen wird, ohne dass klar ist, auf welche Weise sie die teilweise sehr komplexen Ziele unter hohem Arbeitsdruck und weitgehend ohne Unterstützung umsetzen können.

„Auf der einen Seite ist es natürlich sehr schön, dass man sich selber seine Zeit einteilen kann und selber seine Prioritäten setzen kann und selber, ja halt sein eigener Herr ist. Der Druck kommt aber durch die Masse der Aufgaben, die Kontinuität der Aufgaben und deren Komplexität“ (K74, U114; B122).

„Man wird, man kriegt seinen Bereich und ist für diesen Bereich auch verantwortlich. Es ist auch nicht so, dass einem jemand sagt genau, was dieser Bereich ist oder was das alles umfaßt, sondern das wird von den Mitarbeitern erwartet, dass sie selber ihren Bereich im Griff haben, .... Also, um es kurz zu machen, jeder ist für seinen Bereich komplett eigenständig verantwortlich. Es wird dazwischen gegriffen, wenn es nicht funktioniert“ (K23, U14; B27).

„Also ich muss zu einem gewissen Grad mich selber führen, weil ich ja termin- zeitgerecht sagen wir mal Dinge abliefern, mit dem Vorstand besprechen muss. Das kann ich nicht sagen: Hab ich nicht gemacht“ (K57, U14; B87).

„Klar, man steht so ein bisschen permanent unter Druck. Klar. Also man muss natürlich Ergebnisse und Zahlen – Was macht man und so weiter. Das ist auch eine Frage der Effizienz, was ich vorhin sagte. Gut, aber ich kann damit umgehen mit so einer Art von Druck und ich denke, dass muss man auch können, wenn man in so einer Branche da arbeitet, in so einem schnelllebigen Unternehmen“ (K57, U14; B78).

„Ja, die Zeit einfach. Der Zeitdruck. Problem ist, dass man auch nicht viel dagegen machen kann. Also, dass wie gesagt ein Projekt dem anderen nachfolgt und der Druck kommt von oben nach unten, wird immer weitergeleitet. Und es ist schwer, dagegen etwas zu tun. Ich kenne Leute, die deswegen gekündigt haben“ (K74, U14; B106).

Falls die Gründer mit der Umsetzung der Zielvorgaben unter zeitlichen und/oder inhaltlichen Kriterien nicht zufrieden sind, werden umgehend detaillierte Prozessvorgaben gemacht. Auch auf die Einhaltung gängiger Arbeitszeiten wird größerer Wert gelegt, um die interne Koordination zu gewährleisten und für Kunden als Ansprechpartner zur Verfügung zu stehen.

„Die Autonomie ist ganz nett, aber wir wissen genau, welche Projekte sind, wann die Projekte in der Technik sind und wann die fertig sein sollen, welche neuen Features gemacht werden. Ich weiß genau, welche Marketingaktivitäten wann wie laufen sollen, wie teuer diese Sachen sein sollen usw.“ (K27, U21; B58).

„Und wenn einer um fünf nach neun kommt, dann kann es passieren – aber dann registriere ich das. Wenn es fünfmal die Woche passiert und sich dann auf  $\frac{1}{4}$  nach 9 ausdehnt, dann gibt es einen Ohrwatschen. ... Wer um um  $\frac{1}{2}$  10 nicht da ist und das regelmäßig macht, wird erschossen, weil die Kunden, die sind schon ab  $\frac{1}{2}$  9 da. Und die warten nicht auf einen“ (K12, U2; B37).

„Und da muss man sich wirklich drüben hinsetzen und – bei den Leuten auf den Schoß – und sagen: Okay, jetzt machen wir das und das und das und das. Und das nervt auch“ (K12, U2; B39).

„Und wenn ich mir das vorgenommen habe, das wird jetzt fertig gemacht, dann wird das fertig gemacht und ich definiere, was fertig ist, dann arbeitet der so lange, bis es fertig ist. Da bin ich dann auch einfach

hier gnadenlos, selbst wenn ich nichts mehr tun kann und einfach nur dafür Sorge, dass die Leute weiterarbeiten“ (K34, U6; B34).

Falls es den Softwareentwicklern gelingt, sich aufgrund ihrer kompetenten Arbeit Freiräume zu verschaffen, bleiben diese jedoch fragil, da sie weiterhin unter dem Druck stehen, hohe Leistungen zu erbringen, um die einmal errungene Autonomie nicht wieder zu verlieren.

„Bei mir habe ich das Gefühl, nach ein paar Auseinandersetzungen mit dem Gründer, die ich auch hatte, dass ich ganz große Freiheiten gerade habe. Ich darf mir die nicht verspielen, wehe da kommt mal nichts bei raus oder die Sachen sind dann nicht termingerecht dann da, dann wäre das sicherlich sofort aus.“ (K94, U46; B104).

Die Koordination untereinander erfolgt flexibel und die Mitarbeiter können sich im Prozess der Zielrealisierung ohne Vorgaben absprechen. Hierbei handelt es sich weitgehend um einen gegenseitigen instrumentellen Austausch. So ist z.B. nicht von Zusammenarbeit, sondern von „Zugriff“ auf die Kollegen die Rede.

„Ich muss halt mir nicht einen Termin beim Chef holen, sondern ich dreh mich um und sag: ‚Hey‘ ... Der Zugriff ist für mich direkter auf einzelne Leute. Ich kann jeden jederzeit anrufen. Ich hab halt bei mir den Vorstand um mich herum. Jeder kann jeden ansprechen“ (K57, U14; B51).

- **Strikte Ergebniskontrolle mit geringer Mitarbeiterorientierung**

Die Kontrolle erfolgt in hohem Maße ergebnisorientiert. Zentrale Bedeutung kommen neben Zeitvorgaben wirtschaftlichen Kenndaten zu, entlang denen direkt oder indirekt die Mitarbeiterleistung kontrolliert wird. Der wirtschaftliche Druck, der auf der Unternehmung lastet wird ungefiltert an die Mitarbeiter weitergegeben und wer die entsprechende Leistung nicht erbringt bzw. der Beanspruchung nicht standhält, hat das Unternehmen zu verlassen. Die Leitung zeigt nur sehr geringes Verständnis für individuelle Probleme im Prozess der Zielrealisierung und bietet kaum Unterstützungsleistung.

„Es gibt eher was vor die Hörner, wenn die Termine nicht eingehalten werden. Ist mir egal, wann die das machen. Ob die am Wochenende ran müssen oder nicht“ (K27, U2; B57).

„Dann frage ich nach: Gemacht? Nein. Warum nicht? Bis morgen, sonst Rübe ab“ (K12, U2; B56).

„Ich habe meinen Umsatz, den kann jeder hier sehen. Der hängt immer an der Wand. Und wenn der zwei Wochen hintereinander nicht gestiegen ist, dann ist die Stimmung hier auch unten. Dann wird hier schon geguckt. Also, wir müssen das Wachstum halten, um profitabel zu werden, um unabhängig zu werden. Das ist schon belastend für das Team. Da kommt echte Nervosität auf. Wer das nicht aushält muss gehen und tschüss“ (K27, U21; B66).

„Es wird nicht gesagt, du arbeitest gut oder schlecht, es wird nur geguckt – läuft die Presse oder läuft die Presse nicht“ (K23, U14; B59).

„Aber die Leitung hat auch den Druck von draußen, z.B. von Kunden. Das ist immer so von oben nach unten wird das weitergegeben“ (K74, U14; B122).

Die Mitarbeiterorientierung in diesen Unternehmen fällt eher gering aus und ist durchweg strategisch motiviert. Gewinnbeteiligungen sollen einerseits das Engagement der Mitarbeiter fördern, andererseits fühlen sich die Gründer teilweise auch verpflichtet, den hohen Einsatz ihrer Angestellten angemessen zu belohnen.

„Gleichzeitig versuche ich aber auch, dort, wo es notwendig ist, die Leute zu loben... Damit sich das die Waage hält, weil es macht keinen Sinn, immer nur reinzutreten und raufzuhauen. Das nutzt sich dann ab. Das heißt, dann ist man so bekannt als derjenige der nur kritisieren kann. Das macht dann auch irgendwie keinen Spaß“ (K12, U2; B62).

„Nicht geschimpft ist genug gelobt. Also, bleibe immer schön fordernd. Und sei zurückhaltend mit der Harmonie, damit die Leute – sage ich mal – ihre Fähigkeiten auch wirklich nutzen“ (K34, U6; B35).

„Wir haben von Anfang an unsere Mitarbeiter direkt beteiligt, weil wir einfach ... das hat einfach motivationstechnische Gründe... Aber das hat auch etwas damit zu tun, dass die Leute hier wahnsinnig Input geben. Und ich sage mal, wenn das denn so ist, dann sollen auch die am Erfolg dieser ganzen Veranstaltung da mit partizipieren“ (K14, U2; B139).

Aufgrund des zuvor geschilderten Konsens über die erforderliche Leistungsbereitschaft besteht jedoch auch seitens der Gründer oft nicht die Notwendigkeit einer detaillierten Kontrolle, da die Selbstkontrolle für die Mitarbeiter aufgrund der starken Ergebnisorientierung selbstverständlich ist und sie im hohen Maße auf ihre eigene Profitabilität achten.

„Das ist so, ein bisschen so. Dass jeder sein eigener Kontrolleur ist und wirklich guckt, dass er profitabel arbeitet“ (K94, U46; B97).

„Wenn einer wirklich gut ist, den brauchst du auch nicht mehr in irgendeiner Form zu kontrollieren, weil du siehst, du merkst: Mensch, der gibt richtig Vollgas, und der ist gut“ (K14, U12; B68).

In den patriarchalen Unternehmen nutzen die Gründer die intensive Bindung an ihre Person, um sie zu hohen Leistungen anzuhalten. Das Charisma überwiegt als Motivator deutlich die rein finanziellen Anreizpotenziale.

„Die kennen mich ganz genau, kennen meine Art – sage ich mal. Und normalerweise kriege ich es auch ganz gut hin, dass sie diese Art schätzen und deswegen Sachen für mich machen. Und da ich Geld nicht als Motivation für tragfähig halte, und – meine ganz persönliche Philosophie – nichts nutzt sich so schnell ab wie der Motivator Geld, da muss man immer mehr nachlegen. Eigentlich sind Motivationsfaktoren, die in Personen oder in Ideologien begründet sind, dauerhaft tragfähiger und kosten letztendlich nicht so viel Energie und bringen von der anderen Seite sehr viel mehr Energie, setzen viel mehr produktive Energie frei. Deswegen – na, mit Ideologien, das ist ein bisschen schwer, sage ich mal. Ergo ist eine Person, ist ein ganz wesentlicher Faktor, um Leute zu bündeln und um effiziente Aufgaben zu erledigen“ (K34, U6; B10).

Die Mitarbeiterorientierung der patriarchalen Gründer ist aber nicht nur strategisch motiviert, sondern geht auch mit dem Verpflichtungsgefühl einher, die Mitarbeiter wie „Kinder“ in ihrer persönlichen Entwicklung innerhalb des Unternehmens zu unterstützen.

„Ich glaube, man versteht viel besser, wie Mitarbeiter handeln, wenn man eigene Kinder groß gezogen hat ... Also, am Anfang – sage ich mal – doch so kleinschrittig, dass man sie einen Fuß vor den anderen setzen lässt, geleitet und geführt. Und dass man rechtzeitig loslassen muss, über Zielvorgaben letztendlich ihnen nur zu sagen von: „Das hätte ich jetzt gerne. Wie du das erreichst, ist mir völlig Wurst.“ Bis dahin, dass man irgendwann so weit loslassen muss, dass man erkennen muss, dass das ein eigenständiger Mensch ist, wo man sich am besten gar nicht mehr einmischt, wo man sich freut, wenn man zusammensitzt, wo man voneinander lernt ... Und so ähnlich entwickelt sich ein Mitarbeiter innerhalb eines Unternehmens. Ich denke, es gibt unheimlich viele Analogien zwischen Familie und Unternehmensform und Mitarbeiterführungsform, wahnsinnig viele“ (K34, U6; B42).

Derartige familiär-patriarchale Gemeinschaften beinhalten jedoch auch ein ausgrenzendes Moment gegenüber Angestellten, die sich nicht der emotional engen Zusammenarbeit fügen

wollen oder der Wertegemeinschaft widersprechen. In solchen Fällen sieht sich der Gründer in der Position, entsprechende Mitarbeiter zu „entfernen“.

„Dafür sorgen, dass Menschen miteinander klarkommen und eben vielleicht den einen oder anderen dann auch zu entfernen, der einfach problematisch zu integrieren ist... weil wir sehr stark darauf bauen, dass alle Mitarbeiter, die hier sind, eine positive enge Emotion zum Unternehmen haben“ (K34, U6; B22).

- **Rein strategisch motivierte Informationspolitik**

Für die Informationspolitik sind allein strategische Überlegungen leitend, d.h. es werden nicht generell viele oder wenig Meetings abgehalten, bzw. eine hohe oder niedrige Transparenz von Informationen hergestellt, sondern das Informationsverhalten variiert je nach Vorstellung der Gründer, wie eine optimale Mitarbeiterleistung zu erzielen ist. So sind einige Gründer bemüht, die Mitarbeiter über die wichtigsten wirtschaftlichen Entwicklung kontinuierlich zu informieren, während andere nicht über die wirtschaftliche Unternehmenslage berichten und regelmäßige Meetings als zu zeitaufwendig ablehnen. In diesen Fällen besteht nur sehr geringe Transparenz im Unternehmen und Informationen erreichen häufig verspätet Mitarbeiter und behindern sie in ihrer Zielerfüllung. Grundsätzlich bieten aber auch diese Unternehmen die Möglichkeit, der schnellen, direkten Absprache unter den Kollegen und mit der Leitung.

„Wir Gründer machen so alle halbe Jahre so ein „Wo steht U1“ für alle, da sitzt hier wirklich jeder. Das haben wir jetzt zweimal gemacht. Da wird dann wirklich alles erzählt, was so passiert ist, so dass eigentlich auch alle die Bereiche, die sehr in ihren Bereichen sind, eben mitkriegen, was woanders läuft“ (K14, U2; B107).

„Ich mache meistens keine massiv großen Meetings, sondern mit zwei/drei Leuten maximal zusammen. Und ich finde Meetings immer sehr nervig, weil man sich da immer mit sich selbst beschäftigt. Und deswegen setze ich mich lieber mit Leuten hin und sage: „Wie läuft es? Was machst du gerade“ (K27, U2; B37)?

„Aber es ist halt dann, wenn etwas schief geht, denkt man sich dann schon irgendwie, hätten wir doch mal uns die Zeit nehmen müssen, uns zusammen hinsetzen können“ (K23, U14; B38).

„Ja, das war ein Problem. Wir kriegen das nötigste an Informationen und manchmal kommt die Information nicht oder kommt zu spät und dann bist Du trotzdem Schuld an der Sache, dass die nicht durchgeführt wurde“ (K74, U14; B119).

- **Konfrontative Konfliktbewältigung**

Die Gründer der asymmetrischen Unternehmen zeigen nur eine geringe Konfliktsensitivität und berichten kaum von firmeninternen Konflikten. Dies ist auf den ersten Blick durchaus erstaunlich, da immens hohe Anforderungen an die Mitarbeiter gestellt werden und so reichliches Konfliktpotenzial zu vermuten wäre. Woran liegt es jedoch, dass aus Sicht der Gründer kaum Konflikte auftreten? Zum einen ist dies auf die Selektion der Mitarbeiter zurückzuführen, die – darauf wurde bereits hingewiesen – den stark leistungsorientierten Führungsstil akzeptieren sowie den Konsens hochgradiger Effizienzorientierung teilen und für die ein hohes Maß an Selbstdisziplinierung selbstverständlich ist. Weiterhin sind die wesentlichen Kennzeichen der Unternehmenskultur Ziel- und Lösungsorientierung. Die Thematisierung von Konflikten, jenseits inhaltlicher Kontroversen um die besten Lösungswege, stehen in starkem Kontrast zu der unternehmensinternen wie auch individuellen Lei-

stungsorientierung und finden kaum Raum, offen kommuniziert zu werden. Der Einzelne ist weitgehend auf sich gestellt und darauf angewiesen, individuell nach Bewältigungsformen konfliktuöser Konstellationen zu suchen. Dies ist besonders problembehaftet, da sich die Mitarbeiter in ihrem Selbstbild als hoch leistungsmotiviert wahrnehmen und es ihnen schwer fällt, sich ihre Überforderung einzugestehen und die zu hohe Beanspruchung als ein persönliches Kompetenzdefizit interpretieren. Werden trotz dieser Hemmnisse Konflikte seitens der Mitarbeiter angesprochen, dann erstickt die Leitung solche Auseinandersetzungen im Keim und weist deutlich daraufhin, dass es innerhalb der Unternehmung keine Alternativen gibt und sie entweder diese Arbeitsbedingungen akzeptieren und die Erwartungen erfüllen oder aber die Firma verlassen müssen.

„Also wir brauchen Mitarbeiter, die wirklich an der Sache orientiert sind und hier keine persönlichen Wehwechen und Mimöschchen usw. rumlaufen. Das ist nicht zielführend“ (K12, U2; B85).

„Es gibt nichts, was hier nicht zielorientiert ist. Absolut nichts. Alles, was kein Ziel hat, wird nicht gemacht“ (K57, U14; B57).

„Die Gründer arbeiten alle sehr professionell und erwarten das auch von ihren Mitarbeitern. Insofern wird schon an die Arbeitsweise ein irrsinnig hohes Maß angesetzt und das ist natürlich auch eine Belastung. Das ist ganz klar. Wenn man immer 100% erwartet werden, das ist belastend. Kompensation, mmh, also innerhalb der Firma kann man das nicht kompensieren. Das muss man dann eben selber irgendwie versuchen außerhalb der Firma zu kompensieren. ... Ich denke, dass man schon immer Gefahr hier läuft, dass man ausgebeutet wird oder dass man sich selber ausbeutet – ja, also so ein gewisser Verschleiß ist schon bemerkbar“ (K23, U14; B88).

„Aber bei uns läuft das ganz krass. Da wurde glaub ich eine Mitarbeiterin mal gefeuert, nach zwei Tagen Arbeit wurde sie gefeuert, weil sie meinte, sie kann nicht länger bleiben nach 6 Uhr und dann hat der Typ ihr gesagt O.K., dann kannst nach Hause gehen, brauchst nicht noch mal zu kommen“ (K74, U14; B46).

„Es gibt sehr viel Fluktuation in solchen Unternehmen. Bei U5 hört man viel von Leuten die gehen und wieder neu eingestellt werden. Aber ich glaube die Leute, die bleiben, die finden sich mit dieser Art von Führung ab“ (K74, U14; B47).

„Die Kritik seitens des Geschäftsführers fiel dann aber schon oft so vernichtend aus, dass die Leute irgendwie sich nur eingerollt haben, und sich anschließend betrinken konnten, ganz furchtbar. Also sehr viele sind ausgestiegen zu einem Zeitpunkt, wo die Stimmung in der Firma noch sehr – ja wie kann ich das sagen – beeinträchtigend für das eigene Wohl war. Da sind viele Leute abgesprungen, weil sie es einfach nicht mehr ausgehalten haben. Weil beide Chefs sind sehr eigenwillige Personen, die es schaffen die Leute wirklich mit dem Fuß in den Boden zu stampfen und dann will einfach keiner mehr arbeiten“ (K59, U28; B138).

Von allen befragten Mitarbeitern wird der fordernde Führungsstil und der hohe Zeitdruck als stark beanspruchend thematisiert.

„Weil es kommt so viel rein, ja, man ist – jeder hat so viel zu tun, ja, und bei U1 wird extrem hart gearbeitet. Also, wir haben auch wirklich harte Arbeitstage“ (K23, U14; B35).

„Ich sag mal ständig neue Technologien, neue Produkte und alles schnell, schnell, schnell, schnell, schnell. Am liebsten alles heute als morgen. Es muss heute noch fertig werden. Zack, zack. Dass halt einfach Leute sagen: „OK, ich kann einfach nicht. Das muss ich mir nicht antun“ (K57, U14; B56).

Für die Gründer stellt das Hauptbelastungsfeld das Erreichen der hochgesteckten wirtschaftlichen Ziele dar, die über alles gestellt werden, auch wenn dies bedeutet, dass Mitarbeiter entlassen werden müssen, die sie persönlich hoch schätzen und bedauern, sich von ihnen trennen zu müssen.

„Wir sind das einzige Startup hier in Deutschland, das überleben soll auf jeden Fall. Wir müssen überleben. Das heißt, solange ich nicht profitabel bin, habe ich Schiss in meinen Hosen: end of story - das ist so“ (K27, U21; B67).

„Wir sind sehr am Erfolg orientiert. Und wir haben zwei Geschäftsbereiche, zwei Teilgeschäfte, die katastrophal schlecht funktionieren. Und die Leute, denen ist eine klare Deadline gesetzt: Entweder ihr kriegt das zum Laufen, oder ihr seid draußen. Das ist belastend, weil das auch Leute betrifft, mit denen wir freundschaftlich verbunden sind. Es wäre schade, wenn die aus O9 weggehen müssten. Aber die wissen das: Wenn sie das bis Ende März nicht hingekriegt haben, dass der Umsatz kommt, dann sind sie am 1. April hier nicht mehr drin. Das ist belastend“ (K27, U21; B66).

Bei den patriarchalen Unternehmen kommt es zwischen der Leitung und den Mitarbeitern aufgrund der hohen Zielkongruenz und der Bewunderung für den charismatischen Gründer in der Gründungs- und Frühentwicklungsphase kaum zu Konflikten. Bei einem Unternehmen traten jedoch zwischen den Gründern massive Konflikte auf, da der Patriarch, keinen gleichberechtigten Partner an seiner Seite akzeptierte. Die Situation eskalierte im hohen Maße und der Mitgründer verließ letztlich das Unternehmen.

- **Sehr leistungsorientierte Unternehmenskultur**

Die Unternehmenskultur ist in hohem Maße vom „Berater“-Habitus der Gründer geprägt, die überzeugt sind, ein exzellentes Kompetenzprofil aufzuweisen, das sich durch umfassendes betriebswirtschaftliches Wissen, strategisch ausgereifte sozial-kommunikative Kompetenzen, Leistungsbereitschaft sowie hochgradige Effizienzorientierung auszeichnet. Weiterhin wird eine arbeitszentrierte Lebensgestaltung als selbstverständlich akzeptiert und alle persönlichen Ressourcen weitgehend in den Dienst der Karriere gestellt. Die nach eigenem Ermessen hoch professionellen und wirtschaftlich meist sehr erfolgreichen Unternehmen bieten auch ihren Mitarbeitern hohes Identifikationspotenzial. Sie erleben sich als kompetente Leistungsträger eines Ausnahmeunternehmens – zumindest solange sie in der Lage sind, die extremen Anforderungen zu erfüllen.

„Das ist ein Unternehmen, was noch richtig lebt, sag ich mal, wo sich halt Strukturen auch so schnell verändern auch. Und da hab ich gesagt: „Das ist einfach mal spannend, zumal es ja nun auch sag ich jetzt mal so ein bisschen der Mercedes halt unter den Startups ist. Ich sag mir: „Mensch, die Erfahrung nimmst du halt einfach mal mit, in einem Startup zu arbeiten“ (K57, U14; B17).

Zwischen Leitung und Mitarbeitern zeigen sich deutliche Unterschiede in der Bewertung der Zusammenarbeit. Die Gründer beschreiben die Arbeitsatmosphäre als überwiegend positiv und ungezwungen. Sie heben allerdings hervor, dass die gute Kooperation auf dem hohen Engagement und der Kompetenz der Mitarbeiter beruht und es sich weniger um persönliche Verbundenheit, sondern um professionelle Beziehungen handelt.

„Also, ich bin super zufrieden, muss ich echt nur sagen. Also, die Mannschaft, die wir hier an Bord haben, muss ich echt einen Hut vor ziehen, die sind echt klasse! Weil die echt alle voll mitziehen und auch nicht nur mitziehen, also, sprich, die richtige Einstellung haben, sondern auch echt was auf dem Kasten haben und zwar jeder in seinem Feld. Also, das ist echt schön. Insofern, sehr zufrieden, weil es auch ein sehr, sehr nettes, sehr lockeres Arbeitsumfeld ist“ (K14, U2; B87).

„Ich will mit Leuten zusammenarbeiten, mit denen ich gerne zusammenarbeite. Ich hasse es, mit Arschlöchern zusammenzuarbeiten. Entschuldigen Sie die Ausdrucksweise. Es ist aber tatsächlich so. Es



gibt sehr, sehe viele Leute, die einfach dann, wenn sie unter Stress kommen, nicht stressfähig sind“ (K28, U21; B28).

„Also, wir sitzen hier per Du mit den Leuten. Wir gehen öfters mit den Leuten ein Bierchen trinken. Ist nicht so, dass die anderen vier Gründer jetzt meine Freunde sind. Ist nicht der Fall. Also es gibt einen, zu dem ich eine engere Beziehung habe. Das hat sich so ergeben. Die anderen beiden sind neutral für mich wie andere Mitarbeiter auch. Aber - das spielt keine Rolle für mich. Ich sage immer, man ist auf der professionellen Ebene hier“ (K27, U21; B29).

Die Mitarbeiter hingegen bewerten die Beziehungen zu den Gründern deutlich negativer. Die unnachgiebige Leistungsorientierung der Gründer führt in Extremfällen dazu, dass sich die Mitarbeiter auf die Funktion eines „Werkzeugs“ reduziert sehen und sich nicht als Person wahrgenommen und geachtet fühlen. Als positiv wird die Zusammenarbeit und ungezwungene Kommunikation in einem relativ jungen Team erlebt.

„Es kommt ja daher, dass das Durchschnittsalter bei 24 Jahren liegt. Und klar, da habe ich keinen Generationenkonflikt, ich brauch mich nicht mit einem 60-jährigen Chef rumzustreiten, weil ich grundsätzlich andere Ansichten habe, sondern es ist ja alles relativ, sag ich mal von 20 bis 30 das Gro dicht beieinander. Und ich denke auch, dadurch kommt halt eher so ein kumpelhaftes – so will ich’s mal – freundschaftliches Verhältnis zustande, was natürlich auch seine Grenzen kennt“ (K57, U14; B47).

„Es kann mitunter passieren, dass die Person als solche nicht mehr wahrgenommen wird und dann auch ein bißchen auf der Strecke bleibt, ja, weil einfach wirklich nur man muss wie so ein Werkzeug funktionieren und das ist schon glaub ich etwas wo, was oftmals vergessen wird, ja, dass eben auch noch Personen arbeiten, ja“ (K23, U14; B116).

Die Mitarbeiter sehen sich teilweise im Sinne einer „Leidensgemeinschaft“ miteinander verbunden. Das gegenseitige Verständnis für die hohe Beanspruchung begünstigen ein solidarisches Grundgefühl unter den Angestellten. In konkreten Konfliktfällen kommt es jedoch kaum zur gegenseitigen Unterstützung oder zu gemeinsamen Aktionen gegen die Unternehmensleitung. Der Einzelne ist weitgehend auf sich gestellt und es besteht die Tendenz zur „Einzelkämpfer“-Kultur.

„Also wie gesagt, der Vorstand sitzt zwar mitten unter den anderen, aber der ist einer der entscheidet und einer der bestimmt. So. Und das bringt natürlich zwangsläufig, noch dazu wenn er so fordernd ist, sag ich jetzt mal, wie es bei uns der Fall ist, ist natürlich innerhalb des Teams schon `ne gewisse, also so Zusammengehörigkeit ist ganz stark – Zusammengehörigkeitsgefühl ganz stark ausgeprägt“ (K23, U14; B72).

„Ja die Stimmung ist ganz schlecht, weil der Chef eben immer diesen Druck macht und die Leute immer nur alle Einzelkämpfer sind. Ich gegen den Rest der Welt. Mehr oder weniger arbeitet jeder so vor sich hin“ (K94, U46; B105).

In den patriarchalen Unternehmen ist die Kultur in starkem Maße durch die Person des Gründers geprägt, dem auch in Krisenzeiten die Rolle zukommt, immer wieder die enge persönliche Bindung zu stärken und die Faszination für das Unternehmen neu zu wecken.

„Der hat einfach... der hat einfach sich hingestellt und eine Rede vor allen gehalten und das war eine Stimmung wie in einer Kirche. Dann waren alle so wie erleuchtet, das ist echt... in den schlimmsten Krisenzeit hat er das hingekriegt, hat sich da hingestellt und irgendwie hat er das drauf gehabt“ (K59, U28; B165).

Unternehmensstrategische Überlegungen prägen in hohem Maße das Leitbild der asymmetrischen Firmen. Die Unternehmensentwicklung und die strategische Zielsetzung werden bereits zum Gründungszeitpunkt intensiv durchdacht und geplant. Als Optimalziel gilt die schnelle Expansion, um nach wenigen Jahren den möglichst lukrativen Unternehmensverkauf zu realisieren. Damit ist das Unternehmen als zeitlich befristetes Projekt angelegt und dient den Gründern auch als Qualifikation für den weiteren beruflichen Werdegang – z.B. für eine erneute Gründung oder für den (Wieder-)Einstieg in die Unternehmensberatung. Aber auch die Möglichkeit des Scheiterns wird im Vorhinein antizipiert und dessen Folgen bedacht. Da bis auf eine Ausnahme alle Unternehmen dieses Typus fremdfinanziert sind, fällt das persönliche Risiko eines Konkurses gering aus und wird seitens der Gründer als kalkulierbar akzeptiert.

„Das Unternehmen lebt, macht einen sehr, sehr guten Job und wird von irgendeinem aufgekauft. ... Das wäre die beste Variante, die es gibt. ... Was passiert, wenn U1 gegen die Wand fliegt? Wenn U1 gegen die Wand fliegt, ist es nicht so, dass ich mein Leben lang hoch verschuldet bin und überhaupt nicht mehr, etwas anderes machen kann, so wie das vielleicht in den vergangenen Jahrzehnten der Fall war oder so, das Unternehmertum immer mit einer gewissen oder einer sehr starken Risikobehaftung oder mit starkem Risiko behaftet war, das ist ja bei uns nicht der Fall. Also, wir haben ja selbst kaum Kapital eingebracht, das kommt ja alles durch dem private equity, also Eigenkapital durch Finanzinvestoren. Insofern haben wir eine Verantwortung diesem Kapital gegenüber, aber wenn es dann nicht reicht, und ich mir persönlich sagen kann: „Ich habe echt alles dafür getan, es hat einfach nicht gereicht“, dann geht das aber nicht auf meine Uhr, sondern das Kapital ist dann weg. Dann wird die Geschichte abgemeldet und gut ist. Und dann geht es auch weiter“ (K12, U2; B112).

Die patriarchalen Gründer streben nicht nach dem schnellen Verkauf ihrer Firma, sondern sie verfolgen das Ziel, langfristig das Unternehmen aufzubauen und zugleich die familiäre Kooperationsformen beizubehalten. Sie sind auch bereit, persönlich ein höheres finanzielles Risiko einzugehen. So fällt das einzige eigenfinanzierte Unternehmen in diese Subgruppe.

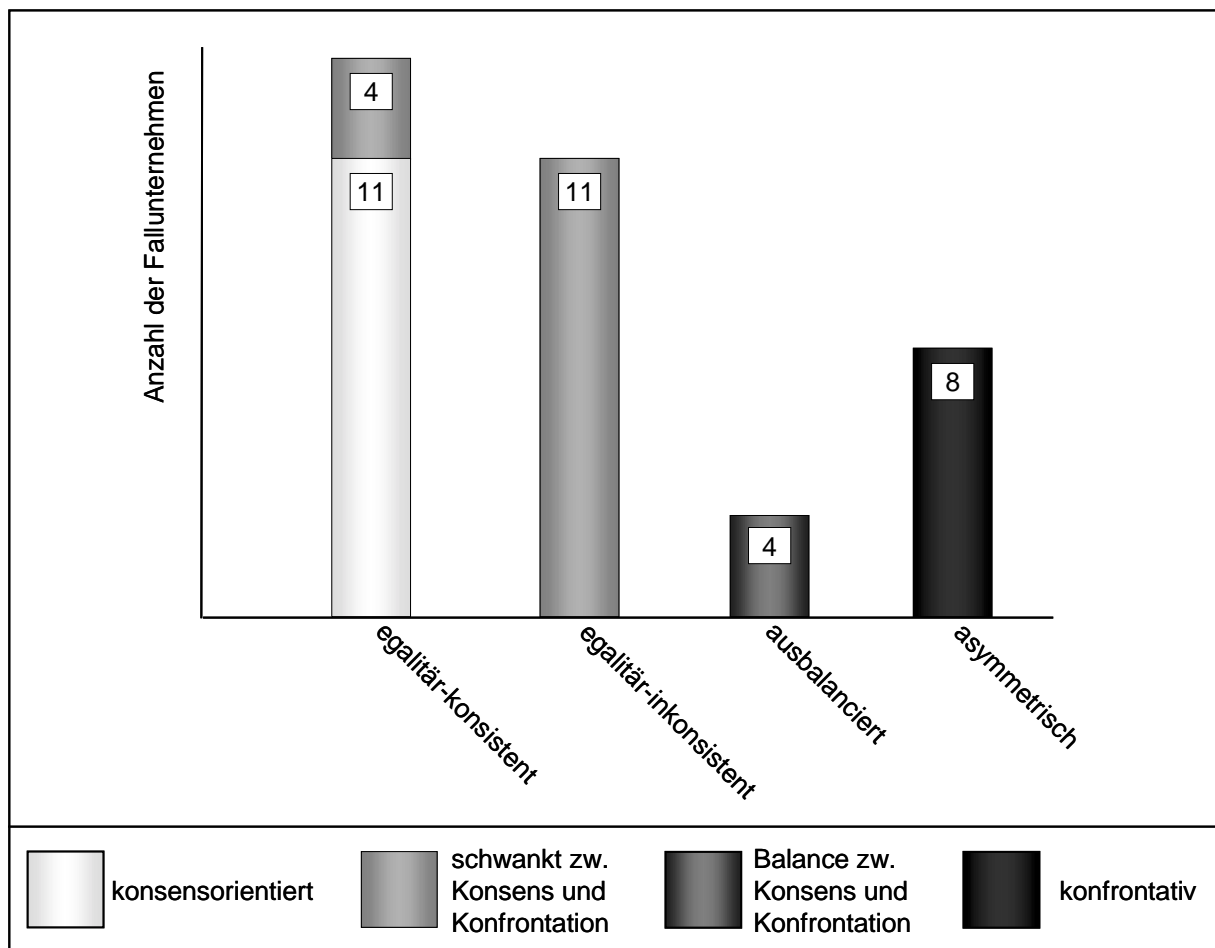
#### *Resümee:*

In der Gesamtschau stechen die asymmetrischen Unternehmen mit ihren hoch beanspruchenden und tendenziell negativ bewerteten Arbeits- und Organisationsformen heraus. Dennoch soll hier darauf hingewiesen werden, dass die Mitarbeiter die persönlichen Entwicklungsmöglichkeiten mit Blick auf ihr eigenes Kompetenzprofil positiv schätzen und Erfolgserlebnisse sowohl zu individueller Zufriedenheit und Stolz aufgrund der eigenen Leistung führen können, als auch die Verbundenheit mit den Kollegen und Gründern zumindest temporär stärkt. Hinzu kommt häufig die mediale Aufmerksamkeit, die diese Unternehmen in ihrer Gründungs- und Frühentwicklungsphase genießen und die auch bei den Beschäftigten den Wunsch fördert, Teil des „Startup-Phänomens“ zu sein. Es sei noch daraufhin gewiesen, dass die hier aufgezeigten asymmetrischen Kooperationsformen viele Parallelen zu herkömmlichen Arbeits- und Organisationsformen, wie sie z.B. bei Unternehmensberatungen üblich sind, aufweisen (vgl. Petersen 2004) und somit nicht diese Firmen, sondern die egalitären Unternehmen im allgemeinen Vergleich die Ausnahme darstellen.

Unter den sieben Unternehmen des asymmetrischen Typus finden sich vier Aktiengesellschaft und zwei GmbHs (zu einem Unternehmen liegen keine Angaben über die Rechtsform vor). Vier Unternehmen sind im Bereich der Softwareentwicklung tätig, zwei wurden dem Segment der „Interaktiven Angebote“ zugeordnet und ein Unternehmen bietet als Dienstleistung Multimedialösungen an. Drei Firmen wurden von Freunden gegründet, zwei von ehemaligen Kollegen und in einem Unternehmen bestand zum Gründungszeitpunkt zwischen den Gründern eine rein geschäftliche Beziehung. Auffällig ist, dass alle Unternehmen von Betriebswirten dominiert werden. Fünf Gründerteams weisen ein ausschließlich betriebswirtschaftliches Kompetenzprofil auf, ein Alleingründer bringt neben seinem wirtschaftlichen Kompetenzen auch technisches Know-how ein und in einem weiteren Unternehmen lassen sich zwar auch Softwareentwickler im Gründerteam finden, diese sind jedoch eindeutig dem betriebswirtschaftlich orientierten Gründer unterstellt. Somit lässt sich – aufgrund der gering Fallzahl jedoch nur als Tendenz – anführen, dass die egalitär/demokratischen Unternehmen von Technikern oder Quereinsteigern und Firmen mit von Beginn an hierarchischem Entscheidungsverhalten von betriebswirtschaftlich fokussierten Teams gegründet werden.

### 6.2.1.6 Überblick über alle Unternehmen in der Gründungsphase und ergänzende quantitative Analysen

Von allen 38 IT-Startups<sup>47</sup>, auf die sich unserere Typenbildung bezieht, lässt sich eine Mehrheit von 26 Firmen dem egalitären Typus (davon 15 dem egalitär-konsistenten und 11 dem egalitär-inkonsistent) zuordnen. In acht Firmen ist von Anfang an ein starkes Machtgefälle festzustellen und sie weisen dementsprechend asymmetrische Kooperationsformen auf. Eine Balance zwischen Hierarchie und Egalität wird nur von vier Firmen realisiert (vgl. Abbildung 21).



**Abb.21:** Verteilung der Kooperationsformen in der Gründungs- und Frühentwicklungsphase

Unter den egalitär-konsistenten Firmen bestehen bei elf Unternehmen weitgehend kompatible Standpunkte und Interessen, so dass die wenigen Auseinandersetzungen schnell im Konsens geklärt werden. Bei vier egalitär-konsistenten und den elf egalitär-inkonsistenten Firmen treten bereits größere Divergenzen auf und es kommt zu teilweise konfrontativen Auseinandersetzungen, die jedoch immer wieder bewältigt werden können. Die vier ausbalancierten Unternehmen streben bewusst eine Balance zwischen Konsens und Konfrontation an und

<sup>47</sup> Zu den restlichen 7 Unternehmen lagen keine ausreichenden Informationen vor, um ihrer Gründungs- und Frühentwicklungsphase zu bewerten.

versuchen, Kompromisslösungen zu erarbeiten, die von den divergierenden Parteien gemeinsam getragen werden. Bei den asymmetrischen Firmen dominieren eindeutig die Interessen der Gründer, die im Konfliktfall ihren Standpunkt konfrontativ durchsetzen. Kein Unternehmen ist in der Gründungs- und Frühentwicklungsphase durch weitgehend inkompatible Standpunkte und Interessen der Mitarbeiter und Gründer gekennzeichnet und Konflikte eskalieren nicht in hohem Maße.

Zu diesen Häufigkeitsangaben bzw. zur Zuordnung aller untersuchten IT-Startups sei hier noch folgendes angemerkt: Unsere Studie hat vor allem qualitativ-explorativen Charakter. Es soll gezeigt werden, *welche* Typen vorkommen und *wie* sie sich im Einzelnen beschreiben und gegeneinander abgrenzen lassen. Die Frage, wie *häufig* diese Typen generell, d.h. in der (kaum feststellbaren) Grundgesamtheit aller IT-Startups vorkommen, steht bei der derart kleinen Stichprobe von Unternehmen nicht im Zentrum. Als Hypothese für künftige Untersuchungen mit größeren Stichproben von Unternehmen kann aufgrund der in Abbildung 21 dargestellten Häufigkeiten pro Typ jedoch formuliert werden: Bei IT-Startups überwiegt in der Gründungsphase vermutlich der Typus mit egalitären Kooperationsformen, während Firmen des asymmetrischen und insbesondere des ausbalancierten Typus seltener vorkommen.

Bei der qualitativen Beschreibung der Typen anhand von Markierunternehmen bzw. von Zitaten der Gründer und Mitarbeiter in diesen Firmen sind immer wieder Zusammenhänge zwischen Merkmalen bzw. Merkmalsausprägungen der Personen in diesen Firmen und dem Ausmaß an Egalität bzw. Hierarchisierung oder auch Zusammenhänge zwischen unterschiedlichen Merkmalen von Personen in Firmen des gleichen Typus genannt worden. Entsprechend lassen sich für die quantitative Analyse folgende Hypothesen zur Leistungs- und Aufgabenorientierung der Gründer, ihrem Führungsverhalten sowie zur Ausprägung des Commitments der Mitarbeiter und Gründer gegenüber den Unternehmen und ihrer Tätigkeit formulieren, welche die Befunde der qualitativen Typenbildung bestätigen und ergänzen:

Hypothesen zu Zusammenhängen zwischen Typen bzw. Firmenmerkmalen und Personenmerkmalen:<sup>48</sup>

1. Je leistungsorientierter die Gründer mit Blick auf ökonomische Ziele sind, desto hierarchischer wird von Anfang an die Zusammenarbeit im Unternehmen gestaltet.
2. Je höher die technische Aufgabenorientierung der Gründer (also je stärker sie inhaltlich-fachliche Ziele priorisieren), desto egalitärer wird das Unternehmen aufgebaut.
3. Je hierarchischer die Unternehmen aufgebaut sind, desto geringer fällt das affektive Commitment der Angestellten gegenüber der Organisation aus.

<sup>48</sup> Zur Überprüfung der Hypothesen zu Zusammenhängen zwischen Personen- und Unternehmensmerkmalen werden die vier qualitativ gebildeten Typen egalitär-konsistent, egalitär-inkonsistent, ausbalanciert und asymmetrisch als eine Dimension zunehmender Hierarchie verstanden. Dementsprechend wird das hierarchische Gefälle von egalitär über ausbalanciert bis zu asymmetrisch stärker.

4. Je hierarchischer die Unternehmen aufgebaut sind, desto geringer fällt das affektive Commitment der Angestellten gegenüber ihrer Tätigkeit aus.
5. Je aufgabenorientierter die Führung seitens der Mitarbeiter erlebt wird, desto positiver wird von ihnen die Zusammenarbeit bewertet.
6. Je aufgabenorientierter die Führung seitens der Mitarbeiter erlebt wird, desto höher ist ihr affektives Commitment.

Hypothesen zu Zusammenhängen von Personenmerkmalen:

7. Je höher die technische Aufgabenorientierung im Führungsverhalten der Gründer, desto niedriger ist ihre Leistungsorientierung und ihr Niveau bzgl. unternehmensstrategischen Fragen.
8. Gründer mit einer hohen Leistungsorientierung zeigen ein hohes unternehmensstrategisches Niveau.
9. Je höher die technische Aufgabenorientierung der Gründer, desto höher ist ihr affektives Commitment gegenüber der Organisation.
10. Je höher die technische Aufgabenorientierung der Gründer, desto höher ist ihr affektives Commitment gegenüber der Tätigkeit.
11. Eine hohe Leistungsorientierung geht mit hohem kalkulatorischen Commitment einher.

Zur Überprüfung dieser Hypothesen werden die qualitativen Daten in folgender Weise quantifiziert. Die vier Kooperationsformen: egalitär-konsistent, egalitär-inkonsistent, ausbalanciert und asymmetrisch wurden bereits als ansteigend hierarchisch konzipiert, stellen somit ordinalskalierte Daten dar und können unmittelbar für die Korrelationsberechnungen verwendet werden. Die Personenmerkmale werden entlang fünfstufiger Skalen eingeschätzt: niedrig, mittel, hoch, sehr hoch, extrem hoch. Da wir davon ausgehen, dass die Befragten der kleinen Unternehmen ein allgemein hohes Commitment sowie eine hohe Aufgaben- als auch Leistungsorientierung mitbringen, differenziert die Skala stärker im oberen Segment. Im Einzelnen gehen in die Berechnungen folgende Variablen ein:

- die Höhe des affektiven und kalkulatorischen Commitment sowohl mit Blick auf das Unternehmen als auch auf die Tätigkeit,
- die Ausprägung der Leistungsorientierung als auch die technische Aufgabenorientierung,
- die Höhe der Leistungs- und Aufgabenorientierung im Führungsverhalten der Leitung.

Auf einer dreistufigen Skala (niedrig, mittel, hoch) wird zusätzlich noch eine Einschätzung zum unternehmensstrategischen Niveau (mit Blick auf Marktsensitivität, Kapitalakquise, Management strategischer Allianzen) der Befragten abgegeben. Für genauere Angaben zu den Skalen sowie zu einzelnen Niveauunterschieden innerhalb der jeweiligen Skala vgl. die Überblickstabelle im Anhangband (vgl. Kapitel VI).

### Ergebnisse der Hypothesenprüfung:

Zur *Unternehmensgestaltung zwischen Hierarchie und Egalität* lässt sich folgender positiver Zusammenhang feststellen: Je leistungsorientierter die Gründer sind, also je stärker ökonomische Ziele priorisiert werden, desto hierarchischer wird von Anfang an die Zusammenarbeit im Unternehmen gestaltet ( $r_s(n=31) = .628$ ;  $p < .01$ ). Umgekehrt zeigt sich ein negativer Zusammenhang zwischen hoher technischer Aufgabenorientierung und hierarchischer Organisationsgestaltung ( $r_s(n=30) = -.598$ ;  $p < .01$ ). Für eine seitens der Mitarbeiter eher kritische Bewertung hierarchischer Kooperationsformen spricht: Je hierarchischer die Unternehmen sind, desto geringer fällt das affektive Commitment der Angestellten gegenüber a) der Organisation ( $r_s(n=30) = -.386$ ;  $p < .05$ ) und b) der Tätigkeit aus ( $r_s(n=30) = -.462$ ;  $p < .05$ ).

Die quantitativen Analysen weisen auf eine konträre, sich tendenziell widersprechende Beziehung zwischen Leistungs- und Aufgabenorientierung im *Führungsverhalten* hin: Je höher die technische Aufgabenorientierung im Führungsverhalten der Gründer, desto niedriger ist ihre Leistungsorientierung ( $r_s(n=31) = -.568$ ;  $p < .01$ ) und das Niveau bzgl. unternehmensstrategischer Fragen ( $r_s(n=31) = -.474$ ;  $p < .01$ ). Gründer mit einer hohen Leistungsorientierung hingegen zeigen auch ein hohes unternehmensstrategisches Niveau ( $r_s(n=31) = .671$ ;  $p < .01$ ). Je aufgabenorientierter die Führung seitens der Mitarbeiter erlebt wird, desto positiver wird von ihnen die Zusammenarbeit bewertet ( $r_s(n=43) = .647$ ;  $p < .01$ ) und desto höher ist ihr affektives Commitment ( $r_s(n=43) = .406$ ;  $p < .01$ ).

Zwischen den Gründern zeigen sich Differenzen bzgl. des *Commitments* gegenüber ihrer Unternehmung: Je höher die technische Aufgabenorientierung der Gründer ist, desto höher ist auch ihr affektives Commitment gegenüber der Organisation und der Tätigkeit ( $r_s(n=30) = .522$ ;  $p < .01$ ). Eine hohe Leistungsorientierung geht dagegen sowohl bei Gründern als auch bei Mitarbeitern mit hohem kalkulatorischen Commitment einher ( $r_s(n=71) = .462$ ;  $p < .01$ ).

Es zeigt sich, dass die quantitativen Analysen die in der qualitativen Typenbildung angenommenen Zusammenhänge zumindest teilweise bestätigen. Komplexere Merkmalskonfigurationen, wie sie in den einzelnen Typen dargestellt werden, konnten aufgrund der Datenlage nicht weiter quantitativ geprüft werden.

## 6.2.2 Expansionsphase

Nimmt die Beschäftigtenzahl zu begen alle Untersuchungsunternehmen dem ansteigenden Koordinationsbedarf mit der Einführung einer zweiten Hierarchieebene, der stärkeren Standardisierung der Arbeitsteilung und mit einer genaueren Festlegung der Prozessabläufe. Wie jedoch der organisationale Wandel durchgeführt wird und insbesondere wie die Mitarbeiter und Gründer die Veränderungen bewerten, unterscheidet sich stark je nach dem, ob die Gründungsphase egalitär, ausbalanciert oder asymmetrisch verlief.

### 6.2.2.1 Die Expansionsphase der egalitären Unternehmen

Die **Gründer** der egalitären Unternehmen heben einheitlich hervor, dass zwar basisdemokratische Strukturen in der Gründungs- und Frühentwicklungsphase, insbesondere für die gemeinsame Idee- und Produktentwicklung, sehr positiv waren, dass jedoch mit der Expansion der Unternehmung eine Hierarchisierung und stärkere Standardisierung der Aufbau- und Ablauforganisation notwendig ist.

„Wir müssen uns einfach von diesem Konzept lösen und erst mal eine richtige Struktur da hinbekommen, wo einfach Sachen entschieden werden können ohne diese Basisdemokratie. Die Basisdemokratie ist am Anfang sehr gut, hemmt uns aber einfach wenn wir größer werden, weil Basisdemokratie ist wie: Nimm du ihn, ich habe ihn sicher“ (K39, U7; B40)?

„Aber bei mir war dann irgendwann die Erkenntnis da: Wir brauchen eine Organisation. Das geht nicht als eine Gruppe von Freunden und Familie. Und jeder hängt sich hier rein bis Mitternacht. Und man muss nur die Dinge in die Luft werfen, und irgendeiner fängt die Bälle schon auf. Sondern dass man wirklich mit Aufbau- und Ablauf-Organisation arbeiten muss. Wir haben angefangen, Prozesse zu definieren im Unternehmen. ... Aber es ist schon noch so, dass wir die Organisation um die Menschen herum aufbauen“ (K20, U1; B26).

Der Prozess der stärkeren Formalisierung wird allerdings in den seltensten Fällen im Vorhinein geplant, geschweige denn langfristig vorbereitet. Vielmehr berichten die Gründer über einen persönlichen Entwicklungsprozess, der von den auftretenden Koordinationsproblemen vorangetrieben wird. Dabei kommt es zwischen den Gründern vor allem zu Beginn der Expansionsphase zu Auseinandersetzungen, ob eine stärkere Standardisierung notwendig ist, und falls ja, wie sie gestaltet werden sollte. Es setzt sich jedoch in allen Untersuchungsfällen letztlich die Position durch, dass die bisherige egalitäre Zusammenarbeit und die flexible, informelle gegenseitige Abstimmung dem wachsenden Koordinationsbedarf nicht mehr angemessen ist und eine stärkere Strukturierung der Prozessabläufe erfordert. Im Fokus der Standardisierung steht vor allem, den Mitarbeitern klarere Tätigkeits- und Verantwortungsbereiche zu übertragen und sie noch stärker für die Profitabilität des eigenen Handelns in die Verantwortung zu nehmen.

„Es ist auch eher so, dass das auch Problem-getrieben war. Man merkte einfach relativ schnell: Wir können bestimmte Projekte, die jetzt da sind, die können wir aber nicht mehr abarbeiten in der Form, wie wir bisher miteinander umgegangen sind. Oder ganz im Gegenteil: Der eine meinte, das geht noch, der andere meinte, es geht nicht. Dann ging es halt los. Gab es Streit. Und aus dem Streit mündete dann ... Der Streit erzeugt den Problemdruck. Und dann haben wir dann entsprechend daraufhin gehandelt. Also, allzu sehr antizipativ ist da nicht vorgegangen worden. Also, man hat auch in der Regel erst die Bereitschaft, sich auf etwas Unbequemes einzulassen, wenn das Problem da ist“ (K32, U5; B49).



„Und Struktur muss man einführen. Das war auch nicht so einfach. Der Leidensdruck, dass die Kommunikation nicht mehr optimal läuft, dass Sachen schief gehen, erst der hat dazu geführt, dass wir dann anfangen die zu betrachten. Und wir waren alle ohne Erfahrung darin, wie man das macht. Inzwischen sind wir besser, aber da mussten wir erst mal erkennen, dass das überhaupt ein Problem war und dann mussten wir die Lösung finden. Und wenn man die nicht schon vorher kennt, dann versucht man Sachen, die dann fehl schlagen“ (K21, U19; B59).

„Etwas, was sehr lange gedauert hat, ist: hier eine Kultur zu etablieren, die für ein bestimmtes Projekt auch eine eindeutige Verantwortlichkeit festlegt. Das ist etwas, ein Prozess, der am Anfang nicht so entscheidend war, weil das Risiko, was mit einem Projekt verbunden war, noch nicht so groß war. Die Risiken mit den Projekten inzwischen sind so groß ... Und mit groß meine ich, das Risiko ist letztendlich vor allem, das Risiko, einen Kunden zu verlieren. Und das ist an bestimmten Stellen, kann für uns - ich will nicht sagen, tödlich sein - aber auf alle Fälle sehr, sehr gefährlich werden“ (K32, U5; B60).

Diese Umstrukturierungen betreffen dabei nicht nur Mitarbeiter. Auch Gründer sind im stärkeren Maße gezwungen, sich in das Gefüge der Gesamtorganisation einzuordnen und persönliche Interessen zugunsten höherer Effizienz zurückzustellen, um wirtschaftlich erfolgreich zu sein. Zu Beginn waren sie aufgrund ihrer hohen Technikbegeisterung noch bestrebt, an allen Projekten in vorderster Reihe mitzuarbeiten und an jeder wichtigen Entscheidung beteiligt zu sein. Nun gilt es, den Blick für das Gesamtunternehmen zu entwickeln und aus größerer Distanz zum Alltagsgeschäft vermehrt Koordinations- und Führungsaufgaben zu übernehmen.

„Also, wenn Du Fußball guckst in der F-Jugend, das sind die ganz Kleinen, und da ist der Ball, dann rennen immer alle dahin, wo der Ball ist. Und wenn Du nachher zur B-Jugend kommst, dann spielen die schon sehr strukturiert. Da weiß jeder: Zonendeckung usw. Wir sind im Moment noch Übergang von F-Jugend zu E-Jugend, dass wir probieren, den Ball zu bringen und versuchen, auch mal nicht dahin zu gehen wo der Ball ist, sondern einen Paß zu spielen, der in den freien Raum geht. Und früher war auch das Problem: Um so jünger man ist, um so mehr möchte man das Tor machen. Eine schöne Laufarbeit wurde einfach nicht honoriert“ (K39, U7; B55).

Aufgrund der funktionalen Probleme wird die Notwendigkeit von *Führung und Kontrolle* im Allgemeinen sowie die persönliche Führungsrolle im Speziellen eingehend reflektiert – vor allem, wenn sie mit persönlichen Zielkonflikten einhergehen. So schildern die Gründer den Zwang, sich aus Effizienzgründern von der egalitären Zusammenarbeit lösen zu müssen, obwohl sie persönlich Egalität schätzen und zudem befürchten, dass sich mit stärkerer Hierarchisierung das bislang hohe Motivations- und Innovationspotenzial ihrer Mitarbeiter deutlich reduzieren wird.

„Ich war von der Uni geprägt. Als Doktorand und Diplomand da gab es ja extreme Selbständigkeit. Und man hat zusammengearbeitet, weil man zusammenarbeiten wollte. Und speziell in der Arbeitsgruppe, in der ich war, gab es keine große Hierarchie und Autorität oder so. Wir waren alle motiviert und haben gemacht. Und es kam allen eigentlich darauf an, etwas Gutes zu machen. Und ich hatte gehofft, dass es hier dann auch so etwas sein würde, ohne jemanden sagen zu müssen: „Mach dieses.“ oder zu kontrollieren: Hat er das auch gemacht? Jeder übernimmt seinen Part und das ganz selbständig. Das war meine Vorstellung. Kam ein bisschen anders. Also die ganze Sache so ohne Hierarchie und – Die Mitarbeiter regeln es über Respekt und Selbständigkeit selber untereinander. Das ist nicht aufgegangen – also sobald wir mehr Leute waren, ging das nicht mehr“ (K21, U14; B57).

„Da ist halt der Unterschied einfach: Jemand, der halt selbständig Sachen macht und jemand, der sich einstellen lässt einfach. Es gibt einfach da Mentalitätsunterschiede. Ist halt so. Das muss man erkennen. Und das habe ich halt nicht gedacht, weil wir uns halt gegründet haben mit so einem – weiß ich – Let's-go-West-Prinzip“ (K26, U14; B73).

„Am Anfang waren die meisten Mitarbeiter halt Entwickler. Und die fanden das natürlich schon spannend, dass man in allen Bereich beteiligt ist und – was eigentlich selten ist als angestellter Entwickler – dass man überhaupt weiß, wofür das Ganze gut ist, also, jetzt im ganzen Rahmen von dem, was ich eigentlich mache. Ja, aber da geht halt auch – glaube ich – ein Stück Effektivität verloren. Also, Ideen kommen zwar, aber letztendlich muss man die auch dann umsetzen (K26, U19, B35).

Für die Abwicklung der immer umfangreicheren Projekte ist es weiterhin erforderlich, Entscheidungsgewalt an Mitarbeiter zu delegieren und auf deren kompetente Arbeit und Selbstkontrolle zu vertrauen. Die Notwendigkeit der Entscheidungsdelegation konfliktiert jedoch mit dem Kontrollbedürfnis der Gründer, sich von der korrekten Auftragsausführung im Detail zu überzeugen.

„Man sieht schon diese Entwicklung jetzt, dass man auch sagen kann: Okay, macht ihr das. Damit habe ich nichts zu tun. Weil es sonst einfach ... Man kann nicht immer alles machen. Das wird dann irgendwann zu viel. Und dadurch muss man im Grunde genommen schon anfangen, so Arbeitsgruppen zu bilden, die dann auch tatsächlich sich nur um das eine Aufgabenfeld oder mehrere Aufgabenfelder kümmern und die anderen Arbeitsgruppen eben ihre Sachen machen lassen, auch wenn's schwer fällt“ (K41, U7; B23).

„Die Frage des Loslassens ist: Wenn du dein Geschäft aufgebaut hast und die ersten drei Jahre oder zwei Jahre gewohnt bist: Okay, wenn du dich nicht darum kümmerst, dann schläft das ein. Und plötzlich die Möglichkeit hast, das irgend jemand zu geben, der angestellt ist, gehört schon ein gewisser Wille dazu, so auch loszulassen. Sage ich mal. Also, ist total schwer. Also, ich finde das ganz angenehm, aber man muss sich schon dazu durchringen“ (K31, U3; B85).

Die technikorientierten Gründer stehen einem besonders brisanten Führungsdilemma gegenüber: Einerseits wollen sie als Gründer über alle wichtigen Entscheidungen mitbestimmen und das Unternehmen leiten. Andererseits entfernen sie sich aufgrund der zunehmenden Führungsaufgaben immer weiter von der konkreten Programmierstätigkeit, die ihrem fachlichen Interesse entspricht und die gegenüber Führungsaufgaben sowie allgemein gegenüber betriebswirtschaftlichen Belangen grundsätzlich von ihnen favorisiert wird. Hinzu kommt, dass ihnen einerseits Führungskompetenzen wie auch wirtschaftliches Know-how fehlen, andererseits die technologische Entwicklung so schnell voranschreitet, dass sie mit zunehmender Distanz zur alltäglichen Programmierstätigkeit den Anschluss an den technischen Wissensfortschritt verlieren. Für die Anleitung der ihnen unterstellten Softwareentwickler, ist es jedoch erforderlich, über entsprechend hohe fachliche Kompetenzen zu verfügen, um ihre Tätigkeit zu kontrollieren und vor allem um von ihnen respektiert und in der Führungsrolle akzeptiert zu werden.

„Womit ich nicht ganz zufrieden war, aber das ist halt meine Sache, mein eigenes Problem, also, ich hätte mehr für mich, für mich mehr Zeit auch im aktiven Entwickeln gesehen, weil ich glaube, da sind eigentlich meine Stärken. Und wenn ich nicht den gleichen technischen Stand habe, kann ich halt auch nicht unbedingt sicher entscheiden oder so. Dann muss ich halt das annehmen, was mein Mitarbeiter sagt, es geht nicht. Und dann muss ich mir was anderes überlegen. Und wenn ich das wüßte, wie man es anders machen kann, dann ... Dazu muss man aber halt drinstecken in dem Bereich. Und das – fand ich – war ein bißchen wenig in der ersten Zeit. (K26, U19; B38).

„Ich wäre nicht so hundertprozentig geeignet, wenn die Firma wachsen würde, und die Softwareabteilung würde meinetwegen 30, 40, 50 Leute werden. Man müsste noch weiter organisatorisch aufgeteilt werden. Da wäre ich wahrscheinlich nicht die richtige Besetzung“ (K26, U19; B134).

Die einzelnen Entwicklungsphasen der Unternehmen erfordern grundsätzlich ein sehr wandlungsfähiges Führungsverhalten der Gründer. So verwundert es nicht, dass in dem Untersuchungsunternehmen, das mittlerweile mehrere hundert Angestellte beschäftigt, berichtet wird, dass die Gründer und „Führungskräfte der ersten Stunde“ zwar für die Gründungs- und Frühentwicklungsphase als auch für die erste Expansionsphase über die geeigneten Führungskompetenzen verfügen, sich aber teilweise überfordert sehen, mehrere hundert Mitarbeiter anzuleiten.

„Und dazu kam auch halt, dass wir auch merkten, dass diese Größe von uns auch nicht mehr händelbar war. Wir waren alle gut, in dem was wir getan haben und auch als Führungskräfte, aber wir waren nicht gut für 1000 Leute“ (K88, U12; B32a).

Hier kommt es teilweise zu andauernden Zielkonflikten zwischen dem Interesse, das eigene großgewordene Unternehmen als Gründer weiterhin zu leiten, und der Erkenntnis, dass die tätigkeitsbezogenen Interessen sowie die persönlichen Kompetenzen eher der Unternehmensgründung bzw. der Leitung eines Kleinunternehmens entsprechen. Diese Zielkonflikte spiegeln sich auch in den ungewissen Zukunftsvorstellungen der Gründer wider, die dementsprechend schwanken, ob sie im Erfolgsfall im Unternehmen verbleiben oder sich für eine weitere Unternehmensgründung entscheiden sollen.<sup>49</sup>

Entsprechend der veränderten Führungsaufgaben sowie der einschneidenden Umstrukturierung der Aufbau- und Ablauforganisation bewerten die Gründer die Expansionsphase resümierend als einen unvermeidlichen *Kulturbruch*.

„Ich würde jetzt mal sagen, eineinhalb Jahre, zwei Jahre ist man Startup, dann macht man eigentlich Business oder nicht“ (K22, U12; B116).

Sie bedauern jedoch auch den Verlust der engen Kooperation in der Gründungs- und Frühentwicklungsphase. Die „Anfangseuphorie“ erlischt und das „Gründerfieber“ geht verloren. Die ehemals enge Zusammenarbeit und positive Atmosphäre war aus Gründersicht besonders eng mit der damaligen Interneteuphorie und der Vorstellung verknüpft, tradierte Wirtschaftsformen außer Kraft zu setzen. Die Gründer und Mitarbeiter fühlten sich von einer regelrechten „Goldgräberstimmung“ beflügelt und Erfolge wie auch Rückschläge wurden gemeinsam geteilt und emotional sehr intensiv erlebt.

„Und es waren noch sehr viele geprägt von dem: Wir können alles. Wir machen alles. Und wir sind echt ... Wir haben eine geile Branche, in der wir arbeiten. Das war dann vorbei“ (K64, U12; B21).

„Fünf Stunden Schlaf unter der Woche und lange gearbeitet, danach noch zusammen trinken und essen gegangen, geglaubt, alle Regeln dieser Welt außer Kraft setzen zu können (lacht). Und mit sehr viel Enthusiasmus. Ja, faszinierend! Total begeistert. ... Kurzer Zeitraum, Wettrennen, viel Geld, große Potentiale. Also können Sie sich vorstellen, wie die Amplituden steil geworden sind: von Glück und Verzweiflung und von Arbeitsbelastung und Chaos“ (K20, U1; B53).

„Am Anfang war das Ursuppe, WG-Ähnliche, man bleibt hier bis spät in die Nacht - keineswegs wird dann gearbeitet, sondern Bier getrunken, Pizza gegessen, Kicker gespielt. Diese ganze Atmosphäre des Internethypes. Das Gefühl, man ist an einem ganz neuen Trend ganz vorne dabei, ist natürlich auch super-

<sup>49</sup> Zu den Zukunftsvorstellungen der Gründer wie auch der Mitarbeiter vgl. die Dissertation von Ulrike Schrapf.

toll. ... Also, hier war es so, dass man, wie man eigentlich als Erstsemester an der Uni auch erst mal so neugierig ist auf die Kommilitonen. All diese Motive, die man als Erstsemester gut nachvollziehen kann, alle die haben natürlich auch dieses Familiengefühl in den Unternehmen natürlich auch beflügelt. ... Und dann versucht man einfach dieses familiäre Umfeld erst mal so zu halten. Kann man aber auch nicht immer. Wenn es größer wird, ist das einfach weg“ (K32, U5; B64).

Die distanziertere Zusammenarbeit in der Expansionsphase wird aus Gründersicht in erster Linie auf die stärkere Arbeitsteilung und damit verbunden den abnehmenden Kontakt zu den Kollegen zurückgeführt. Die räumliche Trennung der Mitarbeiter erschwert weiterhin die Zusammenarbeit. Zudem ist oftmals mit Beginn der Expansionsphase die gemeinsame Produktentwicklung abgeschlossen und andere Tätigkeiten wie Produktmodifikationen, technischer Support, Vertrieb und Marketing treten in den Vordergrund. Dies erschwert das Aufrechterhalten der intensiven Bindungen, da es sich eher um separierte Arbeitsbereiche handelt, neue Mitarbeiter eingestellt werden und nicht mehr gemeinsam als ein Team an ein und demselben Projekt gearbeitet wird.

„Das war ein Team am Anfang, aber das hat sich aufgelöst aufgrund der Aufgabenteilung. Wir haben einfach praktisch in der täglichen Arbeit ganz wenig nur noch miteinander zu tun“ (K07, U27; B123).

„Man hat generell immer so einen Spannungsbogen. Man hat die Idee, dann setzt man die um, und je mehr man umsetzt, desto mehr geht die Anfangseuphorie verloren, weil man sozusagen dann „im richtigen Leben“ drin ist und man dann die Einschränkungen des richtigen Lebens hat. ... oder auch das Schiffelein wird immer größer und verliert an Fahrt. Es werden immer mehr Leute und dadurch wird die Dynamik immer schlechter letztendlich weil, wenn das Produkt steht, man es auch verkaufen muss“ (K22, U19; B67).

„Das war anfänglich freundschaftlich einfach aufgrund der Tatsache, dass man auch an derselben Idee gesessen hat. Mittlerweile ist das ein sehr geschäftliches Verhältnis geworden“ (K21, U19; B129).

Im hohen Maße entscheidend für den Kulturbruch sind jenseits der genannten Faktoren vor allem Konflikte, die sich während der Expansionsphase zwischen Leitung und Mitarbeiter ergeben. Dies wird besonders anschaulich bei den Schilderungen der **Mitarbeiter**. Sie berichten eindrücklich von dem Bruch mit der ehemals familiär-egalitären Zusammenarbeit.

„Es kam dann halt immer so bei mehr Bereichen, dass wenn Leute mit dem Frisbee auf dem Hof gestanden haben, dass sie dann zusammengeraunzt wurden. Das, wo sich die Chefs vorher dazu gestellt haben. Es hatte sich dann eben so alles verändert“ (K68; U40; B38).

„Also wir waren sicherlich in den ersten Jahren sehr mitarbeiterorientiert. Und das hat sich natürlich verändert. Also in dem Moment, wo es dann doch sehr stark zahlenorientiert ist oder einfach das Ding – so was expandiert, dann kann man sich um die Leute gar nicht mehr so kümmern. ... Also es war einfach eine, ein enormer Qualitätsverlust, nicht nur im Inhaltlichen, sondern auch in der Zusammenarbeit. Also all die Dinge, die wir in diesen ersten Jahren aufgebaut haben, die wurden dann später überhaupt nicht mehr vermittelt“ (K88, U12; B34a).

„Also ich hab manchmal so das Gefühl, ich hab so diese – also ich hab in dieser Zeit was erleben dürfen, was wahrscheinlich so toll auch nie wieder kommt, weil wir einfach so viele Möglichkeiten hatten. Also und immer ganz – Da konnte ja auch einer sagen: „So ich will mal das Thema bearbeiten.“ und der Gründer: „Ja! Klar! Mach!“ Also es ging – es war halt alles machbar irgendwie. Und wir waren natürlich auch – Das Ganze lebte natürlich auch von der Abgrenzung zu den blöden Agenturen und den blöden dies und so, nicht. Wir waren natürlich hipp und cool und toll und so“ (K88, U12; B34a).

Die Einführung einer zweiten Hierarchieebene und die höhere Standardisierung der Prozessabläufe gehen mit einer stärkeren Effizienz- und Profitorientierung der Gründer einher, die

seitens der Mitarbeiter oft als ein unvermittelter Bruch mit dem früheren Wertkonsens erlebt werden. Sie halten an der ehemals geteilten Vorstellung fest, dass neben dem finanziellen Erfolg auch die fachliche Qualität wie auch die egalitäre Zusammenarbeit zu bewahren sind. Als Leitvorstellung favorisieren sie das kleine Expertenunternehmen mit hohem Qualitätsbewusstsein und grenzen sich gegenüber dem oftmals unvermittelten Expansions- und Profitstreben der Gründer ab. Insbesondere wird der zunehmende Einfluss seitens kapitalstarker Investoren kritisiert, die egalitäre Arbeits- und Organisationsformen in Frage stellen und auf die Einführung tradierter Kontrollmechanismen drängen.

„Der Gründer hat halt gesagt: ‚Wir wollen an die Börse.‘ Und irgendwie Wachstum, Wachstum, Wachstum! Und viele der Leute, mit denen ich damals gearbeitet hab, gesagt haben: ‚So, Nee. Nee. Das ist es nicht. Wir wollen lieber klein und fein bleiben und irgendwie gute Sachen machen und lieber irgendwie exzellent sein.‘ – also eine Exzellenz in der Qualität haben, als irgendwie in der Größe. Und das ging einfach immer weiter auseinander“ (K64, U12; B32a).

„Also das war unsere Company, unsere Firma und wir wollten nicht so ein bösen Großen da drin haben, das war - passte nicht. Und wir hatten natürlich große Angst vor so einer Infiltrierung mit irgendwie all dem, was wir immer ablehnten.... Und das war im Grunde diese Umbruchseite damals. Es war klar: Es war richtig so für die Größe der Firma. Es war halt ein extremer Wirtschaftlichkeitsgedanke. Aber es hatte sich schon verändert dann auch“ (K88, U12; B30a).

Zwar räumen auch die Mitarbeiter ein, dass es in der Gründungs- und Frühentwicklungsphase an Effizienz mangelte und dass gegenüber Kunden ein professionelleres Auftreten erforderlich ist. Aus ihrer Sicht wurde jedoch zumindest der Effizienzverlust durch das hohe individuelle Engagement ausgeglichen. Die zunehmende Reglementierung ruft daher häufig den Protest der Mitarbeiter hervor. Insbesondere die Softwareentwickler beklagen den Autonomieverlust und reduzieren deutlich ihr Commitment gegenüber der Unternehmung.

„Es war halt auch teilweise so, dass einfach ganz viel Leute immer auf dem Balkon standen im Sommer und Frisbee gespielt haben, dafür dann aber natürlich nachts bis vier Uhr programmiert haben. Also, die kamen dann halt irgendwann zwei Uhr eingeschlappert, haben um vier Uhr ihre erste Tüte hinten im Raucherraum geraucht und haben dafür halt bis um zwei Uhr nachts programmiert. Also, so in der Art war’s. Und die Stimmung war wirklich gut, aber es war wenig produktiv“ (K68, U40; B27).

„Also, ich kenne noch so die Geschichten echt aus den Anfängen, wo die Leute, wo echt die Programmierer mit nacktem Oberkörper am Rechner saßen und wo dann irgendwann die Kunden reinmarschiert sind. Ich glaube, das geht so auch nicht“ (K64, U12; B20).

„Es war Chaos. Es war wirklich... Es war Chaos. Also, meiner Ansicht nach war es Chaos. Aber es gab viel viel mehr Engagement bei uns in der Firma als es so lax war mit wann du kommst, wann du gehst und so. Also, es war z. B. immer so, dass unsere Flasher, die die Flash programmiert haben, halt totale Schlonzen waren, die halt spät gekommen sind, dafür aber auch lang geblieben sind. Und ab dem Zeitpunkt, wo sie ihnen vorgeschrieben hatten, sie müssen um halb zehn da sein, hat das Engagement so nachgelassen. ... Ich glaub’, es war halt auch die Sache, das du keinerlei Vorgaben hattest. Du hättest da als Flasher hinkommen können, hast gesagt, du kannst Flash. Und dann sagt dir jemand: Mach mal ein Spiel! Und dann konntest du halt dasitzen. Und wenn du Fußballfan warst, dann hast du ein Fußballspiel gemacht. Und wenn du Bock hattest auf ein Memory, dann hast du ein Memory gemacht. Und es war nicht so, wie es jetzt ist. Jetzt ist alles strukturiert. Also, dass hier wirklich jeder seinen eigenen Bereich bekommen hat und so... Also, die Gründer haben dann immer strengere Regeln entwickelt. Also, es kam jetzt bis vor kurzem immer noch wieder neue Regeln, wo du echt gedacht hast, das ist nicht mehr das, was es am Anfang war. Wie man sich wortwörtlich am Telefon melden muss und so“ (K68, U40; B39).

„Das war es auch ein Bruch in der Unternehmenskultur, dass plötzlich irgendwie Reglements eingeführt wurden mit irgendwie ... Also, die Überstunden so problemlos abzufeiern nach dem Motto ‘Ich habe halt Freitagabend irgendwie wegen Abnahme bis 24 Uhr hier gesessen, und jetzt komme ich halt Montag ein bisschen später’, das war nie ein Problem, das auf kurzem Wege zu klären. Und plötzlich musstest du irgendwelche Zettel ausfüllen, also, einfach so bestimmte bürokratische Wege gehen. Es gab dann

plötzlich so was wie Urlaubsanträge. Und irgendwie hat man auch geguckt, wie viele Tage du eigentlich so irgendwie nicht da bist. Und es gab dann plötzlich Zeitkontrollen. Es gab so was wie eine Anwesenheitsliste. Und dann sagte man: „Kommt ihr noch zurecht?“ So. Und da hat sich eine Menge verändert“ (K64, U12; B43).

Einige Gründer vollziehen den Hierarchisierungsprozess sehr konfrontativ und schenken den Bedenken und persönlichen Belangen ihrer Mitarbeiter kaum Beachtung. Der unvermittelte Bruch mit ihrem ehemals egalitären Führungsverhalten stößt bei den Angestellten auf Unverständnis und Widerstand. Sie werfen den Gründern vor auf herkömmlich hierarchische Managementkonzepte zurückzugreifen und nicht darum bemüht zu sein, Organisations- und Führungsformen zu entwickeln, die dem Autonomiebedürfnis ihrer Angestellten eher gerecht werden.

„Was auseinander klafft, ist das Selbstverständnis der Menschen, die ein anderes Arbeitsideal haben und dem, was die Geschäftsleitung versucht, da oben draufzusetzen. Die meisten Manager haben einfach kein anderes Managerrepertoire auf Lager als: Ich nehme die Old Economy, das ist eine Menge Erfahrung. Die packe ich da oben drauf. ... Und das reibt immer noch tierisch“ (U12; K64; B53).

„Ich hätte mir schon in vielen Sachen mehr strukturierteres Vorgehen gewünscht, aber nicht... Mmh, ich bin da wirklich zwiespalten. Es ist wirklich schwierig, in einer Agentur zu arbeiten, wo ein Kunde nach so und so viel Wochen ein Produkt haben will. Und dann kommt der Konzeptor beispielsweise um acht, weil er Frühaufsteher ist. Und der Flasher kommt dann um zwei, weil er Spätaufsteher ist. Das geht halt einfach nicht. Aber ich glaube, man hätte das anders handhaben können als dann der ganz krasse Bruch wirklich war. Ich glaub', man hätte einfach vieles anders machen können. Und ich glaub', man hätte da eben auch flexiblere Lösungen finden können, anstatt dann so kategorische Brüche einzuführen. Also mit Gleitzeiten oder so“ (K68, U40; B33).

Viele Mitarbeiter sehen aufgrund der einschneidenden Veränderungen keine Möglichkeit mehr, ihre Interessen einzubringen und entschließen sich zur Kündigung. Aus Sicht der Gründer wird der Mitarbeiterverlust zwar bedauert, letztlich jedoch akzeptiert. Ein Gründer weist explizit darauf hin, dass ein gewisses Maß an Fluktuation in der Umbruchsphase unvermeidlich ist. Zudem gliedern sich neu eingestellte Mitarbeiter leichter in das nun hierarchische Unternehmensgefüge ein. Es ist noch darauf hinzuweisen, dass auch einige Gründer den Verlust der ehemals egalitären Zusammenarbeit bedauern. Dennoch sehen sie es als ihre Aufgabe, den Hierarchisierungsprozess für den weiteren Unternehmenserfolg durchzusetzen und voranzutreiben.

„Es gibt Vorgesetzte, mit denen man sich wirklich Streiten muss, wo man aber das Gefühl hat, man kann auch etwas ausrichten. Und es gibt Vorgesetzte, die sagen ‚das ist so, weil ich das so will‘. Und da ist es natürlich mit dem Kollegialen und Freundschaftlichen vorbei“ (K26, U14; B87).

„Ich denke mal, die Entwicklung ist häufig so: Das Unternehmen, so ein Startup fängt an als so eine Ursuppe. Das ist fast so eine Art, so eine WG-ähnliche Struktur. Und wenn es dann anspringt und Erfolg hat, dann müssen diese Strukturen in Prozesse gegossen werden. Das hat dann zur Folge, dass die ersten Mitarbeiter gehen, weil das wollen sie nicht haben. ... Da gab es dann auch entsprechend Konflikte. Es ist ja nicht so, dass die einfach gegangen sind und gesagt haben: „Okay, ich sehe ein, wir brauchen jetzt Prozesse. Dann braucht ihr mich nicht mehr.“ So einfach ist es ja nicht. Sondern es gab dann Widerstand gegen Prozesse. Und dieser Widerstand – da die Prozesse unvermeidlich sind – führte dann dazu, dass bestimmte Leute dann sozusagen genervt aufgehört haben und frustriert waren. Und da ist so eine gewisse Fluktuation unvermeidlich, weil das Unternehmen macht verschiedene Stufen der Führungskultur durch. Und wenn das, wie in so einem Unternehmen wie diesem, innerhalb von zwei Jahren passiert, dann ist das natürlich für Mitarbeiter ein ganz schön harter Brocken. Wenn das Managementteam das selber nicht schafft, weil es eigentlich am liebsten auch in der Ursuppe arbeiten würde, dann wird das Unternehmen scheitern“ (K32, U5; B46).

„Da gab es jede Menge Fluktuationsgeschichten. Also, bei dem ersten Organisationsaufsetzen ist fast die gesammelte Führungscrew damals ausgestiegen, weil sie sagte: „Also, den Laden so unter diesen Umständen - no way“ (K64, U12; B23).

Aufgrund der vielfältigen Anforderungen in der Expansionsphase sehen sich die Gründer kaum in der Lage, ihre Mitarbeiter im Wandelprozess zu unterstützen. Neben zeitlichen Kapazitäten fehlen ihnen oft auch entsprechende sozial-kommunikative Kompetenzen wie auch die Motivation, persönlich auf die Bedenken und Nöte ihrer Angestellten einzugehen.

„Man darf nicht vergessen, dass wir vom Umsatz her betrachtet, uns von gegenüber vor einem Jahr verzehnfacht haben. Also, das ist ein Unternehmenswachstum von praktisch tausend Prozent innerhalb eines Jahres. In manchen Bereichen sind es auch 300 oder 400 Prozent. Das zieht einfach enormen Kommunikationsbedarf nach sich. Es gibt ständig Dinge, die wir zum ersten Mal machen – hinsichtlich des Volumens, hinsichtlich der Qualitätsanforderungen der Kunden, hinsichtlich der Verantwortung, die wir übernehmen. Und es sind ja doch zum größten Teil immer noch die gleichen Mitarbeiter, auf denen plötzlich ein ungleiches Mehr an inhaltlicher Verantwortung lastet. Und das führt ständig zu Abstimmungsaufgaben, führt auch zu Reibereien, die geklärt werden müssen. Also, dieses Wachstum emotional unter Kontrolle zu behalten – in dem ganzen Gefüge -, nimmt viel Zeit, nimmt auch viel meiner Zeit in Anspruch. Ich würde sagen, bestimmt drei Stunden am Tag mache ich nichts anderes, als mit Mitarbeitern zu reden – teilweise informell“ (K32, U5; B36).

In dem Ausnahmefall des extrem expandierten Unternehmens wurde versucht, nach dem Prinzip einer „Runden-Tisch-Politik“ Beschäftigten Mitbestimmungsmöglichkeiten einzuräumen und sie in den Wandelprozess einzubeziehen. Dieses Partizipationsmodell war in der ersten Expansionsphase durchaus erfolgreich, wurde jedoch im weiteren Anstieg auf über mehrere hundert Mitarbeiter zunehmend ausgehöhlt und schließlich seitens der Belegschaft als „Beruhigungsstrategie“ abgelehnt. Daher entschlossen sich die Mitarbeiter – trotz erheblicher Bedenken – zur Gründung eines Betriebsrats. Der Zusammenschluß als Belegschaft fiel ihnen schwer, da sie sich (a) aufgrund der gemeinsamen Unternehmensgeschichte mit den Gründern immer noch eng verbunden fühlten, (b) die tradierte Vorstellung eines Betriebsrats ihrem individualistischen Arbeitsverständnis widersprach und vor allem (c) die kollektive Interessensvertretung nur schwer mit ihrem hohen Autonomiestreben zu vereinbaren war. Sie standen vor dem Dilemma, persönliche Entscheidungsgewalt an gewählte Interessensvertreter abzugeben, um individuelle Autonomiespielräume zu bewahren bzw. neu zu erringen.

„Leider hat aber die Belegschaft relativ lange daran geglaubt, dass die Runde-Tisch-Politik tatsächlich ernst gemeint ist. Also, ich habe das schon anders wahrgenommen, weil ich da die Erfahrung hatte. Aber ich glaube schon, dass die Belegschaft relativ lange daran geglaubt hat, dass die das ernst meinen und auch was tun wollen. Und es war für die - glaube ich - schon eine schmerzhaft Erfahrung festzustellen: Es geht nicht um sie“ (K64, U12; B46).

„Die Reibung ist zu groß geworden. Zwischen: Ich will meinen gottverfluchten scheiß-individualen Freiraum, wenn ich arbeite. Ich kann diese Reglements und Regulierungen und diesen ganzen aufgepflöpften Scheiß nicht ertragen. Was soll diese ganze Wicks-Kacke? Also, ich meine: Entweder bin ich ein großer, erwachsener Mensch, ich weiß, was ich tue. Oder ich gehe in den Kindergarten. Aber ich brauche keinen Geschäftsleiter oder keine Führung um mich rum, die mir ein Korsett überzwängt. Und da ist schon ein anderer Arbeitnehmertypus nachgewachsen, der andere Anforderungen hat. Und daher ist das Bedürfnis ganz vieler auch entstanden zu sagen: Wir müssen da irgendwie anders gegen angehen, gegen das, was da mit uns gerade passiert. Weil eigentlich haben wir ein anderes Arbeitsideal“ (K64, U12; B54).

Der unvermittelte Kulturbruch führt in vielen ehemals egalitären Unternehmen zur Spaltung zwischen der Leitung und den Mitarbeitern. Der Zusammenhalt unter den Mitarbeitern besteht jedoch in der Regel fort. Die gegenseitige Solidarität gründet sich jetzt allerdings auf die Abgrenzung gegenüber der Leitung. Als verbindend gilt die gemeinsam positiv erlebte Anfangszeit und der kollektive Vorwurf an die Gründer, für den Verlust der ehemals egalitären Zusammenarbeit verantwortlich zu sein.

„Wenn man jetzt U8 als Gesamtfirma und nicht nur das Gründerteam anguckt, dann ist es eigentlich so, daß die Polarisierung zwischen allen und dem Vorstand immer stärker wird. Da sind eigentlich alle miteinander bekannt, befreundet, verbringen ihre Freizeit miteinander und so weiter, bis auf den Vorstand halt. Also da ist auch sehr viel Zusammenhalt. Viele haben schon gesagt, sie kündigen nicht, bloß weil die Leute so nett sind, die Kollegen. Außen vor ist der Vorstand“ (K07, U27; B129).

„Also es gab vorher einen Zusammenhalt zwischen den Mitarbeitern und es gibt ihn jetzt. Vorher gab es ihn, weil man ein gemeinsames Ziel hatte, ein Projekt. Jetzt gibt es ihn, weil man sich gegen den Vorstand durchsetzen will. Vorher war es ohne Grenze und jetzt ist es mit Grenze“ (K26, U22; B43).

Andererseits sehen auch einige Mitarbeiter *Vorteile* in stärker hierarchischen Kooperationsformen. Die zuvor als chaotisch erlebten Strukturen, führten teilweise zur Unzufriedenheit, da aufgrund des geringen Koordinationsgrades die Zusammenarbeit als ineffizient erlebt wurde. Nun besteht größere Klarheit über die persönlichen Verantwortungs- und Tätigkeitsbereiche und die Koordinationsabläufe werden als effektiver bewertet. Zwar bedauern einige Mitarbeiter den Einfluss auf Entscheidungen zu verlieren, andere schätzen es jedoch, klarere Aufträge erteilt zu bekommen und nicht mehr im selbem Maße für die Gesamtunternehmung Verantwortung zu tragen. Die Mitarbeiter sind zudem nicht mehr den frei flotierenden Arbeitsanweisungen der Gründer ausgesetzt, sondern können je nach Stellenprofil Aufgaben zurückweisen. Die Gründer berichten schließlich von dem Streben mancher Mitarbeiter nach einem „festen Ort“ innerhalb der Organisation, das sie als Sehnsucht nach „Heimat“ interpretieren.

„Dass wir dann selber hier auch Gehaltssysteme einführen und Jobbezeichnungen, dass Leute angefangen haben, Türschilder an Bürotüren zu machen, weil sie sich dann hier zu Hause fühlen, das waren Dinge, die ich anfänglich ganz schrecklich gefunden habe. Ich war völlig entsetzt. Als das Unternehmen größer wurde und dann so 30/40 Leute, dass so ein Habitus von Organisation sich hier breit gemacht hatte. Aber für solche Sachen war ich nicht der Treiber. Weil jemand wie ich konnte überall hin und teilte überall seine Ideen mit und erwartete, dass es gemacht wird. Allerdings hat dann jemand anders aber auch mit denen gesprochen. Und es war nicht mehr ganz klar, wer wofür verantwortlich ist und in welcher Priorität was abuarbeiten ist“ (K20, U1; B25).

„Das ist, glaube ich, das größte Manko an diesen rein teamorganisierten Organisationen, dass die Leute nicht wissen, wo sie hingehören. Um es aus meiner Perspektive zu sagen: Hierarchie ist für mich immer nur ... oder Abteilungen sehe ich immer nur als Heimat, also, das gibt den Mitarbeitern das Gefühl, zu Hause zu sein. ... Also die meisten Leute, die ich kennen gelernt habe, sind froh, dass sie irgendwo im Unternehmen zu Hause sind. Und das Zuhause sein geht nur, wenn ich es als Punkt auf der Landkarte auch festhalten kann“ (K22, U14; B49).

„Für manche war es eine Enttäuschung, weil sie damit dann auch rausgenommen wurden von globalen Entscheidungsprozessen. Und für manche war es einfacher und sind glücklicher damit, wenn sie genau wissen, was sie zu tun haben und das auch einfordern können“ (K26, U19; B37).

Als weiteren Vorteil gegenüber der besonders engen, familiären Zusammenarbeit betrachten viele Mitarbeiter die im Zuge der Hierarchisierung gewonnene Distanz zum Unternehmen als



auch zu ihren Kollegen. Somit kann die emotionale Involviertheit und oft auch das Ausmaß der Arbeitszentrierung reduziert werden. Es stehen wieder Ressourcen zur Verfügung, sich außerberuflichen Interessensgebieten zuzuwenden. Auch seitens der Gründer werden Vorteile in einem distanzierteren Verhältnis gesehen, da ihnen die Ausübung der Führungsrolle leichter fällt und die Gefahr von Rollenkonflikten zwischen freundschaftlichen Beziehungen und professionellen Weisungsverhältnissen deutlich reduziert ist. Daher wird in der Regel auch die Führung neuer Mitarbeiter als angenehmer und unkomplizierter erlebt, als die Anleitung der Weggefährten aus der Gründungszeit.

„Also, ich habe auch viele gesprochen, die dann schon gesagt haben irgendwie: „Also, dieses ganze Familiengetue - wir sind eine große, heile Welt, und alles ist toll, und wir sind irgendwie eigentlich alles Freunde -, da muss ein bisschen mehr Abgrenzung stattfinden, weil das frisst mich auf.“(K64, U12; B37).

„Ich denke auch, das fällt leichter - gerade eben die Mitarbeiterführung -, je mehr Mitarbeiter man hat. Es ist zwar mehr Aufwand, da man sehr, sehr viel mehr überblicken muss. Aber dadurch, dass mehr Leute da sind oder wenn mehr Leute da wären, gewinnt man auch irgendwo einen gewissen Abstand. Und dadurch fällt auch die Mitarbeiterführung leichter“ (K41, U7; B34).

Es sei noch angemerkt, dass Vertriebs- und Marketingmitarbeiter mit Erfahrungen aus klassischen Unternehmen durchweg die stärkere Hierarchisierung begrüßen. Sie erleben im Gegensatz zu den Softwareentwicklern den Einstieg in die egalitären Unternehmen als Kulturbruch. Aus ihrer Sicht ist der Wandel in der Expansionsphase dringend erforderlich, um wirtschaftlich erfolgreich zu sein und zu den bewährten und ihnen vertrauten Organisations- und Arbeitsformen überzugehen. Dennoch bewerten sie die Kreativität der „chaotischen“ Gründungszeit als sehr positiv für die Idee- und Produktentwicklung.

„Also über die etwas mehr 1 ½ Jahre, die ich jetzt bei U38 bin, kann man einen sehr, sehr starken Wandel sehen. Auf der einen Seite wie die Struktur dieses Unternehmens aussieht oder wie sich die wandelt, und auf der anderen Seite, auch was so unter den Begriff Kultur immer wieder läuft. Also das war zu Beginn mit diesem Chaos irgendwo verbunden. D.h., da war sehr, sehr stark im Vordergrund diese Idee oder dieser Wille, einfach Dinge komplett anders zu machen als sie sonst in Unternehmen bewährt sind. D.h. das hat auch sehr, sehr viele Nachteile gehabt und eben dazu geführt, dass bei Meetings halt einfach nicht alle Leute anwesend waren, weil dort einige dabei waren, die einfach zu dem Zeitpunkt keine Lust hatten, zu einem Meeting zu gehen usw. . Und das funktioniert auf die Dauer nicht. Es ist - für mich war das ein Kulturschock – möchte ich fast sagen – zu dem Zeitpunkt da rein zu kommen, weil ich da einfach viel - ich kannte es ganz anders. Beim Unternehmen davor, wo ich gekommen bin – eigentlich überwiegend den ganzen Werdegang – gab's das nicht. Das war irgendwie klar zielorientiert, durchstrukturiert und das war hier nicht so. Auf der anderen Seite, glaube ich, war dieses Chaos und dieser Freiraum auch notwendig, um diese Kreativität für die Unternehmensgründung einfach zuzulassen oder erst möglich zu machen und das auch weiterzuentwickeln eben über diesen Zeitraum hin und es zu etwas Neuem, Tollem werden zu lassen. Nichtsdestotrotz war dann irgendwann mal der Punkt erreicht, wo dann die Frage war, will man mit dem auch am Markt gewinnen oder nicht. Weil einfach nur, wie soll ich sagen, den schönen Schwan zu produzieren, das mag zwar schön sein, aber für den Markterfolg sind einfach andere Kriterien ausschlaggebend“ (K54, U38; B29).

Als wesentliches Kennzeichen der Hierarchisierung kann die Einführung einer zweiten Hierarchieebene und damit die Installierung eines mittleren Managements gelten. Die Berufung von Führungskräften führt dabei oft zu Konflikten. In den wenigsten Fällen ist die Besetzung der mittleren Managementebene von allen Seiten akzeptiert. Dies ist dann der Fall, wenn sich die Führungskräfte aus dem Kreis der „Mitarbeiter der ersten Stunde“ entwickelt haben und bereits bestehende informelle Hierarchien nun in formelle Strukturen überführt

werden. Es ist aber davon auszugehen, dass es mehrheitlich unter den Mitarbeitern um die Besetzung der Führungspositionen zu Konflikten kommt. Allerdings werden diese Auseinandersetzungen nur angedeutet und nicht ausführlich berichtet. Es gibt auch einige wenige Fälle in denen die Mitarbeiter durchweg die Führungspositionen ablehnen und externe Manager eingestellt werden.

„Ja und dann ging das über die Projektleitung und als dann irgendwie immer mehr Projekte kamen und die Firma immer größer wurde. Irgendwann gab es dann also in einer quasi-informellen Situation, dass ich die Chefin der dann inzwischen immer mehr werdenden Projektleiter wurde. Bis ich dann irgendwann gar keine Projekte mehr selber gemacht habe, weil's dann zu viel war. Und dann wurde eine Geschäftsleitung installiert, was es vorher gar nicht gegeben hatte. Vorher war das immer alles auf informellen Wege. Und dann war ich Mitglied der Geschäftsleitung für die Umsetzung der Projekte“ (K88, U12; B27).

„Also jemand anderes würde mit Sicherheit die Frage auch um die Position aufwerfen, aber bei mir darfst du das nicht. Also es gab es schon auch hier in dieser Firma mit der Position. Aber mehr sage ich dazu auch nicht jetzt“ (K55, U38; B137).

Das mittlere Management befindet sich in diesen kleinen Unternehmen in einer sehr konfliktreichen „Sandwich-Position“. Sie haben sowohl die Vorgaben der Unternehmensleitung zu erfüllen als auch den Erwartungen der Mitarbeiter gerecht zu werden. Daraus resultieren nicht selten persönliche Rollenkonflikte mit Blick auf die Frage, welche Position sie beziehen sollen, insbesondere wenn es sich um „Mitarbeiter der ersten Stunde“ handelt, die in Führungspositionen berufen werden. Sie fühlen sich in der Regel sowohl mit der Unternehmensleitung verbunden als auch mit den ehemaligen Kollegen, die zuvor gleichgestellt waren und die sie nun anleiten und kontrollieren müssen. Derartige Rollenkonflikte gehen mit extrem hoher Belastung einher. Der Beanspruchungsgrad ist teilweise so hoch, dass sich Befragte trotz enger persönlicher Verbundenheit mit den Kollegen und dem Unternehmen entscheiden, die Position aufzugeben und zu kündigen.

„Also die Veränderungen hatten schon eine sehr stark emotionale Komponente für viele, die da damals gearbeitet haben. Und dann wurde mir angedient, die Personalleitung – Es sollte eine Personalleitung halt etabliert werden, weil das gab dann eben durch die Profit-Center sehr viel Hickhack und dann wollte man halt noch eine neutrale Stelle. Und das sollte ich dann machen. Und da hab ich dann gemerkt, das ist dann einfach ein Spagat, wo klar war, ich zerreiße mich da. Also der Vorstand auf der einen Seite – inzwischen der Vorstand – und die Mitarbeiter auf den anderen Seite, die in mir da was gesehen haben, was ich gar nicht mehr bieten konnte. Und ich wollte das nicht mehr. Das war mir dann einfach – wollte ich nicht mehr. Und da bin ich gegangen. Und das führte dazu, dass nach mir 30 Leute gekündigt haben, die dann alle mitgegangen sind irgendwie, weil einfach klar war: Jetzt gibt's so ein Bruch. Es war auch ein Entschluss, der mir auch superschwer gefallen ist. Also es war – es gab da dramatische Szenen: Der Gründer heulte vor den 100 Leuten – und so. Es war alles ganz dramatisch, weil einfach klar war: damit ist jetzt für ihn auch so ein Stück Familie weg“ (K88, U12; B32a).

„Das Schwierige ist halt dann bei so einem gewachsenem Betrieb, finde ich so genau diese Trennung von Persönlichem und ja, Organisationsstrukturen und Hierarchien. Ich hab so manchmal das Problem, dass ich zwischen den Stühlen sitze. Halt die persönliche Schiene und die offizielle Schiene. Man ist auch in einer Position, wo man häufig Kritik austeilen muss und ja, da muss man halt das Persönliche vom Offiziellen trennen, aber das fällt einem natürlich schwer manchmal, aber ... und ... ja. Da würde ich auch manchmal ganz gerne einfach nur vor mich hinprogrammieren, statt mich da rumzukümmern und den anderen auf die Füße zu treten“ (K55, U38; B62).

Dem mittleren Management wird häufig die Aufgabe übertragen, neue Strukturen sowie Führungs- und Kontrollinstrumente auf der operativen Ebene umzusetzen. Hierbei kommt es

zu zahlreichen kleineren Konflikten mit den Mitarbeitern, die eine Befragte anschaulich als „Kampf gegen Windmühlen“ (K93) beschreibt. Derartige Konflikte können seitens der Führungskräfte kaum konfrontativ beigelegt werden, da sie immer auch das Machtpotenzial der ihnen unterstellten Softwareentwickler im Auge haben müssen und auf deren kompetente Arbeit angewiesen sind. Somit ist es notwendig, die Mitarbeiter immer wieder von der Dringlichkeit der Umstrukturierung zu überzeugen und sie aktiv einzubeziehen.

„Wir versuchen halt möglichst die Hierarchien so wenig wie möglich zu Tage treten zu lassen, also das ist eigentlich vielleicht ein Moment, wo wir irgendwie konkret eine Struktur vorgeben. Wir versuchen halt die Hierarchien nicht durchschimmern zu lassen und den Entwicklern so viel Freiheit wie möglich zu lassen und auch da irgendwie in kleinen Ausschüssen möglichst viele Entwickler trotzdem mit an einem Tisch zu haben. ... Wir haben halt versucht, so Egalität zu erhalten, in dem wir jetzt nicht irgendwie gesagt haben du musst, ob du willst oder nicht, sonder indem wir da wirklich mit Überzeugung versucht haben zu arbeiten“ (K55, U38; B74).

### **6.2.2.2 Die Expansionsphase der eher hierarchischen Unternehmen**

In Unternehmen mit eher hierarchischer Gründungsphase, also mit ausbalancierten oder asymmetrischen Kooperationsformen, kommt es im Gegensatz zu den egalitären Unternehmen zu keinem Kulturbruch. Die Expansion wird von Anfang an als Zielvorstellung verfolgt und strategisch vorbereitet. Die Gründer antizipieren schon zum Gründungszeitpunkt die Folgen des Mitarbeiteranstiegs und konzipieren dementsprechend ihren Organisationsaufbau und die Gestaltung der Prozessabläufe im Unternehmen. Dennoch ist auch für sie die Expansionsphase mit hohen Belastungen verbunden, da parallel zum operativen Geschäft die Organisationsgestaltung immer wieder sehr kurzfristig und flexibel an unerwartete Entwicklungen angepasst werden muss.

„Naja, man möchte natürlich auch wachsen. Man möchte auf jeden Fall erfolgreich sein. Ich hab’ das eben auch schon öfter miterlebt, dass Unternehmen gewachsen sind. Ich hab’ auch schon miterlebt, dass es schief gegangen ist und bin mir also schon dessen bewusst, was da eventuell auf uns zukommt. Also das heißt, es müssen neue Hierarchieebenen eingeführt werden. Der Vorstand oder der Geschäftsführer, der im Moment noch relativ greifbar ist, der wird zunehmend weniger greifbar, und irgendwann mal wird er wahrscheinlich völlig aus dem Umfeld verschwinden. Und das muss irgendwie anders abgefangen werden, dann von anderen Hierarchien oder von irgendeiner anderen Form von Kommunikation oder Zusammenarbeit. Es gibt bereits jetzt standardisierte Meetings für viele einzelne Abteilungen, es gibt Tagesordnungen, es wird protokolliert. Dadurch schafft man eben sehr früh doch Prozesse, bestimmte Sachen einzuführen, die dann dem Unternehmen helfen in geordneten Bahnen zu wachsen und auch in der entsprechenden Größe noch gut zu funktionieren“ (K15, U34; B35).

„Also, wir hatten erst gar keine Strukturen. Dann haben wir welche aufgebaut. Dann haben wir alte Strukturen übernommen, haben die alten Strukturen mit den neuen Strukturen gemischt, auch das Personal gemischt. Dann musste man das alles zusammenführen. Und das alles in einem Wahnsinnstempo mit Gesellschafterwechsel, mit Raumwechseln, mit Investorenbruch und parallel noch das Tagesgeschäft“ (K38, U20; B34).

Die weitere Standardisierung und die Einführung der zweiten Hierarchieebene findet auch bei den Mitarbeitern überwiegend Zustimmung, bzw. wird aufgrund der bereits eher hierarchischen Gründungsphase als selbstverständlich erachtet.

„Die zweite Hierarchieebene wurde von uns gewünscht weil notwendig, ganz klar“ (U37, K50; B52).

„Also, das ist schon sinnvoll, dass jetzt einfach die Abteilungen strukturiert werden, weil einfach – Ja, das ist einfach auch nicht mehr anders zu handhaben“ (K89, U37; B82).

„Ich glaube im März haben wir eine Mittelmanagementebene eingeführt. Das ist wirklich von Mitarbeiterseite aus gekommen. Also gerade von uns, die wir jetzt im Mittelmanagement sitzen, ist bei den Gründern dann auf großes Interesse und Befürwortung gestoßen und hat sich mittlerweile denke ich sehr gut etabliert. Alle arbeiten meiner Meinung nach sehr gut damit“ (K63, U34; B27).

Es besteht größere Bereitschaft und Offenheit, bewährte Strukturen und Verfahren aus der sogenannten Old Economy zu übernehmen und sie mit den Arbeits- und Organisationsformen aus der Gründungszeit zu kombinieren.

„Also in einem Unternehmen, was einfach mal 30 Mitarbeiter hat, ist es nicht mehr möglich, total flache Hierarchien zu haben. Wir haben halt auch gemerkt, es muss nicht immer nur alles schlecht sein, was in der Old Economy gelaufen ist, sondern einige Sachen haben einfach durchaus Wert. Und einige Werte haben auch durchaus Berechtigung. Und man muss nicht einfach nur, weil man was Neues schafft, die erst mal ablehnen, um damit auch dieses Neue zu zeigen. Und ich glaube das haben wir schon am eigenen Leibe auch stark gemerkt“ (K63, U34; B26).

Die Expansionsphase geht für Mitarbeiter mit hohen Belastungen einher, da sie neue Aufgaben und Verantwortungsbereiche übernehmen und ihnen vertraute Arbeits- und Koordinationsformen aufgeben müssen.

„Da mussten organisatorische Strukturen eingezogen werden, Verantwortlichkeiten geklärt werden, liebgewonnene Verantwortungen, die man eben halt sich genommen hatte, auch wieder abgegeben werden und all diese Prozesse durchlaufen werden, die auch immer ein bisschen Schmerz dem einen oder anderen verursachen – ein Kind abzugeben an jemand anders“ (K34, U6; B22).

Die Gründer der ausbalancierten Unternehmen sind bemüht, die Mitarbeiter aktiv in den Wandelprozess einzubinden und individuell mit Rat und emotionaler Unterstützung zur Seite zu stehen sowie auftretende Konflikte möglichst konsensuell beizulegen. Grundsätzlich sehen sich die Gründer vor die Aufgabe gestellt, immer wieder die tendenziell konträren Pole der Leistungs- und Mitarbeiterorientierung auszugleichen und Integrationsstrategien zu entwickeln, um die eigenen Interessen mit den unterschiedlichen Interessensgruppen der Mitarbeiter, Financiers und Kunden abzustimmen.

„Wobei aber immer noch sehr viel gemeinsame Abstimmung statt findet und alles am runden Tisch entschieden wird“ (K38, U20; B54).

„Probleme zwischen Mitarbeitern, das ist definitiv ne Sache, die – wo man sehr viel Zeit dann im Endeffekt aufwendet und verliert, um die Sachen in den Griff zu bekommen, erst mal zu identifizieren, in den Griff zu bekommen, zu klären oder Abhilfe zu schaffen. Das braucht definitiv Zeit und Energie“ (K15, U34; B87).

„Es ist ein Zusammenspiel aus allem. Sehe ich immer wieder selber. Nur, wer das kann, kann diese Sachen dann letztendlich auch zur Zufriedenheit des Unternehmens und der Mitarbeiter lösen“ (K38, U20; B98).

Im Gegensatz dazu setzen die Gründer der asymmetrischen Firmen auf strikte Leistungsorientierung und fordern von ihren Mitarbeitern eine extreme Bereitschaft und Fähigkeit zur kompetenten Bewältigung des Wandels. Unterstützungsleistungen werden kaum erbracht.

„Ich würde nur Leute einstellen, die auch einen Wandel machen können, die sich ständig wandeln können. ... Und die Leute, von denen ich mich frühzeitig getrennt habe in der Organisation ... Ich habe zu viel Leute eingestellt, die sich nicht schnell wandeln konnten. Das kann man nicht testen. ...Ich hatte mal

einen Personalchef gehabt, der hier gearbeitet hat. Aber mein Gott, das läuft. Man braucht keinen Personalchef. Man braucht einen Juristen, der einen Vertrag unterschreiben kann“ (K27; U21; B30).

Aufgrund der dynamischen Veränderungen fällt es schwer, den Mitarbeitern längerfristige Ziele vorzugeben. Daher sind Führungsinstrumente wie Zielvereinbarungen für die Expansionsphase eher ungeeignet. So stellen die Gründer asymmetrischer Unternehmen nicht genaue Vorgaben auf, sondern fordern von jedem grundsätzlich Höchstleistungen in seinem Tätigkeitsbereich. In den regelmäßigen Personalgesprächen wird der individuelle Einsatz vor allem hinsichtlich der Frage bewertet, ob die Gründer überzeugt sind, dass der betreffende Mitarbeiter sich mit höchstem Engagement und dem Maximalen seiner Leistungsfähigkeit eingebracht hat. Unter machttheoretischen Aspekten handelt es sich hierbei um ein besonders effizientes Führungssystem, das im höchsten Maße ökonomische Selbstdisziplinierung für das Unternehmen einfordert. Während nämlich Zielvorgaben den Mitarbeiter auch immer Orientierung bieten und sie gewiss sein können, wenn sie die Vorgaben erfüllen, ist ihre Leistung ausreichend, sind sie bei diesem offenen Führungssystem grenzenloser Leistungserwartung ausgesetzt. So bleibt auch bei extremem Engagement und hoher Leistung stets der persönliche Zweifel, ob die Ergebnisse der eigenen Arbeit von den Gründern als ausreichend bewertet werden. In dieser Ungewissheit werden die Mitarbeiter bewusst gehalten, um sie zu Höchstleistungen zu motivieren.

„Ich definiere einen Korridor. Und ich kann ja vorher nicht wissen, wie schnell er in diesem Korridor laufen kann. Und ich kann aber dann sehen, ob er mich überrascht oder ob er einfach so gut ist, wie ich das jetzt gedacht habe. Von daher sage ich einfach: Das ist ein Korridor. Und dann sage ich einfach: Okay, wie ist er im Korridor gelaufen? Also, es ist mehr so eine ex-post-Analyse. Und das kann ich gar nicht vorher entscheiden, weil ich wirklich nicht weiß, wie wir mit unserer völlig neuartigen Technologie vorwärtskommen. Also Zielvereinbarungen reichen nicht. Das ist eher eine Verantwortungsvereinbarung“ (K29, U38; B85).

Es wird nur ansatzweise reflektiert, dass diese extreme Leistungsorientierung zur Überforderung der Mitarbeiter führen kann. Zwar sehen sich die Gründer auch in einer Mentorenrolle, jedoch ist ihre Unterstützung sehr einseitig und instrumentell darauf ausgerichtet, die Mitarbeiter in ihrem Entwicklungsprozess zum „Unternehmer im Unternehmen“ zu unterstützen. Jenseits des Ökonomisch-Instrumentellen wird auf individuelle Bedürfnisse und Probleme nicht eingegangen.

„Das ist zum Teil für die Leute das Problem meines Führungsstils. Ich bin sehr, sehr leadership und sehr Strategie orientiert. Das heißt, ich muss das auch sehr klar kommunizieren, weil Leute sich sehr schnell verlieren. ... Bei den vier Sales-Leute, die ich heute habe, hab' ich's schon geschafft. Sie sind Unternehmer im Unternehmen. Und die heranzuziehen, dass sie mit der kompletten Verantwortung unternehmerisch nach vorne gehen und nicht nur abarbeiten, das war ein Prozess des Mentorings für mich“ (K29, U38; B126).

Die Gründer asymmetrischer Unternehmen heben ihre betriebswirtschaftliche Professionalität in allen Unternehmensfragen hervor. So achten sie darauf, dass Entscheidungen nur entlang ökonomischer Zweckrationalität erfolgen und sie sich nicht durch persönliche Bindungen beeinflussen lassen. Aus ihrer Sicht kommt es zu keinen Rollenkonflikten.

„Ich habe das den Leuten klar und deutlich gesagt. Ich habe gesagt: „Ich kann dich um fünf Uhr entlassen, und mit dir um halb sechs ein Bier trinken gehen.“ Da habe ich absolut kein Problem mit. Ich glaube, das muss auch jeder akzeptieren“ (K29, U38; B56).

Wie zuvor bei den egalitären Unternehmen, befindet sich das mittlere Management in einer „*Sandwich-Situation*“. Allerdings findet in den ausbalancierten Unternehmen ein reger Austausch über den Wandel und die Notwendigkeit von Hierarchie statt. Diese kommunikative Kultur im Unternehmen erleichtert es, zwischen den Mitarbeitern und der Leitung zu vermitteln. Aufgrund der positiven Konfliktbehandlung in der Gründungs- und Frühentwicklungsphase lässt sich zumeist auch in der Expansionsphase eine ausgleichende Balance zwischen Kooperation und Konkurrenz finden.

„Weil ich glaube auch dieses Vertrauen von früher bleibt irgendwie erhalten. Wir sind ja auch letztendlich die Ansprechpartner für die Mitarbeiter der unteren Ebene. Also wir haben auf einmal gemerkt: ‚Huch, wir sind hier eigentlich die Ansprechpartner. Wir müssen jetzt auch wissen: Was dürfen wir sagen? Wie sagen wir was? Wie kommunizieren wir?‘ Es geht darum – Ich mag es nicht unbedingt Richtlinien nennen, aber schon so ein gemeinsames Verständnis mit den Mitarbeitern und den Gründern zu entwickeln“ (K63, U34; B29).

Das mittlere Management der asymmetrischen Unternehmen könnte aufgrund der hierarchischen Unternehmenskultur durchaus konfrontativer und eher direktiv die Mitarbeiter anleiten. Dies ist auch im Vertriebs- und Marketingbereich der Fall. Jedoch sehen sie sich im Bereich der technischen Entwicklung gezwungen, das hohe Machtpotenzial der Softwareentwickler zu beachten, da es leichter ist Manager, als hochqualifizierte Entwickler zu ersetzen.

„Man kann so einen Laden auch autoritär für eine Weile führen. Aber die Gefahr besteht halt, dass von den zwei Leuten, die die kritischen Skills haben, dann auf einmal beide weg sind. ... Man muss halt auch immer aufpassen, dass man es sich mit den Leuten nicht verscherzt. Selbst mit denen, die einen eigentlich auf den Geist gehen. ... Weil, ich meine, die haben auch Macht. Einer, der hier den Hauptumsatz im Unternehmen hält, der hat auch Macht. Und wenn du dem geschickt erklärst, warum er was nicht kriegt, und der sagt: ‚Ja, das verstehe ich‘, dann kommt man gut klar. Und wenn man den nur sagt: ‚Nee, du kriegst es nicht, weil ich es sage‘, dann setzt der sich irgendwann durch und sagt: ‚Probieren wir doch da mal jemand anders aus. Mich kann man nicht austauschen, weil ich hole 10 Million Umsatz raus.‘ Aber Manager, die Softwareentwicklung leiten und 10 Jahre bei einer Unternehmensberatung waren, die gibt es reichlich. Probieren wir mal jemand anders aus“ (K28; U1; B72b).

Bei den eher hierarchischen Unternehmen kommt es aufgrund des fehlenden Kulturbruchs zu geringer eskalierten Konflikten während der Expansionsphase. In den ausbalancierten Unternehmen werden seit der Gründungsphase bewusst Zielkonflikte gehandhabt und es kann auf individuelle und kollektive Erfahrungen der erfolgreichen Konfliktbewältigung zurückgegriffen werden. Teilweise treten Konflikte zwischen „Mitarbeitern der ersten Stunde“ und neuingestellten Beschäftigten auf, da sie sich nicht im selben Maße mit der Unternehmung verbunden fühlen, die ehemaligen Werte der Gründungsphase nicht in gleicher Weise teilen und das eingespielte Sozialgefüge mit seinen informellen Hierarchien bedrohen.

„Ich habe jetzt gerade die letzten Wochen einige Gespräche geführt, wo ich gemerkt habe, gerade dieser Wert ‚Offenheit‘ - Ich weiß einfach gar nicht, inwieweit – Selbst wenn ich mich noch daran fest – also klammere – und viele andere auch, so aus der ersten Phase mit sich-daran-halten, ob - Ja ob das einfach so was ist, was überhaupt die, die neu dazugekommen sind, mit verfechten“ (K63, U34; B24).

„Jeder neu Hinzugekommene stört sozusagen natürlich das eingerüttelte Gefühl für die Fähigkeiten des anderen oder der anderen und der daraus abgeleiteten informellen Hierarchie innerhalb der Struktur“ (K34, U6; B22).

Die Gründer der asymmetrischen Unternehmen erleben aufgrund ihrer sehr stark zweckrational ausgerichteten Handlungsorientierung in geringerem Maße Zielkonflikte und gehen wie in der Gründungsphase auch in der Expansionsphase konfrontativ gegen Konflikte vor. Bei den patriarchalen Gründern ergibt sich die Problematik, dass die zahlreichen Mitarbeiter nicht in gleicher Weise familiär an die Führungsfigur gebunden werden können. Dies spaltet die Belegschaft in alte Anhänger und neue, eher distanzierte Mitarbeiter. Die patriarchalen Unternehmensleiter zeigen kaum Flexibilität in ihrem Führungsverhalten und weisen selbst daraufhin, dass ihre Führungsspanne auf wenige Mitarbeiter begrenzt ist.

„Also als Patriarch so eine Firma zu führen, wo man zu fünf ist und das als Vater zu führen oder als Patriarch das geht. Bloß wie viel Energie bräuchtest du um 22 Leute so zu binden? Also er hatte auch die ganzen neuen Leute nicht so an sich binden können, der hatte überhaupt keinen Bezug zu denen. Es ist völlig über seine Kräfte gegangen. ... Das war auch immer ein bisschen das Problem: die Alten und die Neuen. Weil die Neuen nicht den Bezug hatten zur Geschäftsführung. Die fühlten sich immer auf einer Art nicht richtig integriert. Die blieben immer ein bisschen in der Peripherie“ (K59, U28; B65).

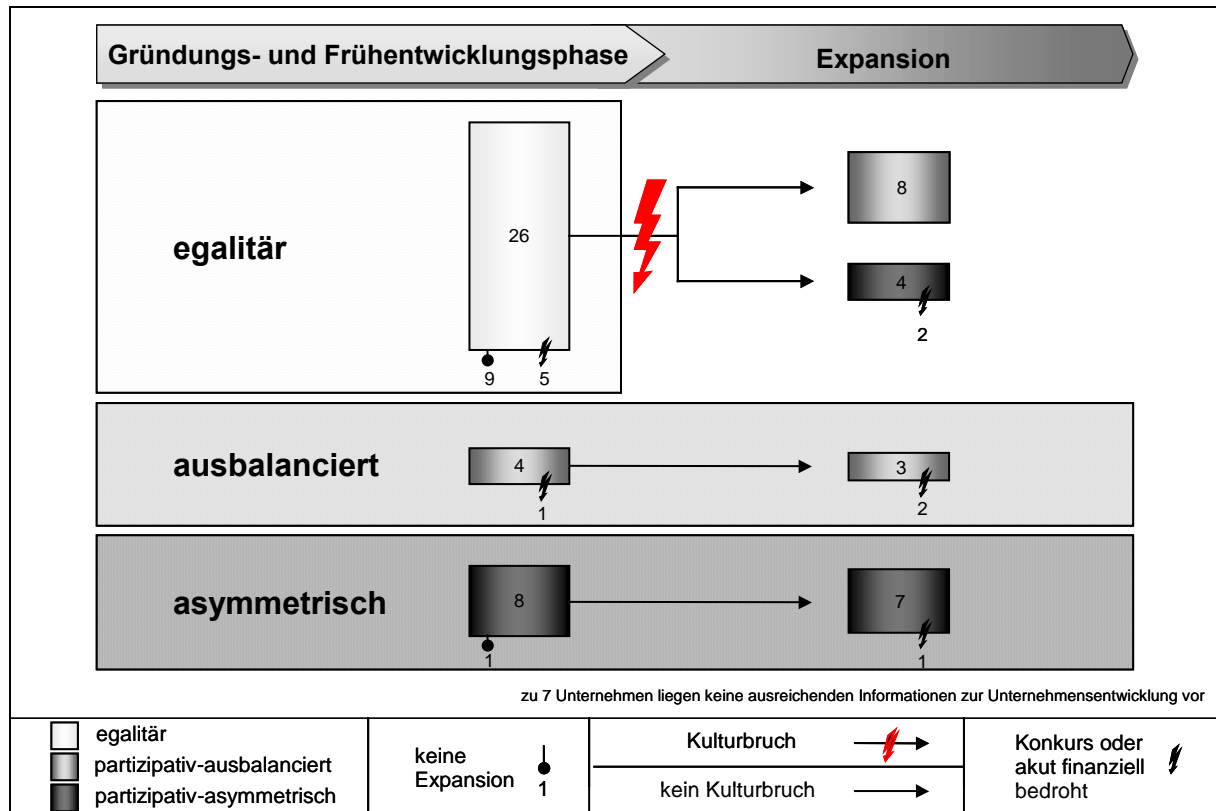
„Ist ein ganz wesentlicher, also, die Organisationsgröße ist ein ganz wesentlicher Aspekt für mich. Wobei andere Menschen in anderen Organisationsgrößen sicherlich brillieren. Mike Jagger, der kann mit 50.000 Leuten umkommen, ich nicht. Der kann 50.000 Leute begeistern. Das kann ich nicht. Sozusagen die Strahlkraft von mir strahlt nicht weit genug. Die nimmt zu schnell ab. Und deswegen kann ich am besten in einer Gruppe operieren“ (K34, U06; B39).

Nach der Expansionsphase setzen die Gründer der eher hierarchischen Unternehmen die weitere Organisationsentwicklung auf hohem Niveau fort. Dabei wird eine Gradwanderung zwischen individuellen Handlungsspielräumen und effizienter Reglementierung angestrebt, um mit flexiblen Strukturen möglichst profitabel den Marktentwicklungen zu begegnen.

„Das Einziehen von funktionalen Strukturen und Abteilungsstrukturen birgt immer große Gefahren in sich, nämlich die Gefahr, dass das Ganze so zu einem Kleingärtnerverein wird. Jeder hat sein Gärtchen und hegt und pflegt sein Gärtchen und guckt nur noch über den Gartenzaun, um darüber zu schimpfen, dass der andere nicht so gut gejätet hat, wie er selber gejätet hat. So. Um in diesem Bild zu bleiben, brauchen wir eigentlich eine Bundesgartenschau und keinen Kleingärtnerverein, damit dieses Unternehmen funktioniert. Das heißt, wir müssen diese Abteilungsstrukturen, die notwendig sind, wieder zerstören. Diese Abteilungsstrukturen führen dazu, dass jeder sich es bequem macht und seinen eigenen Bereich optimiert. Und wir müssen diese Bequemlichkeit letztendlich über Teamarbeit, projektorganisierte Teamarbeit, wenn Sie so wollen, zerstören, damit es diese Bequemlichkeit nicht gibt. Denn nur dann wird es effizient als Organisation oder bleibt optimal fürs Unternehmen“ (K34, U6; B36).

### 6.2.2.3 Überblick über Entwicklungsverläufe aller Unternehmen und ergänzende quantitative Analysen

Zusammenfassend zur Entwicklung der Untersuchungsunternehmen wird in Abbildung 22 ein Überblick gegeben.



**Abb.22:** Überblick zur Entwicklung der Untersuchungsunternehmen

Die **Expansion der Unternehmen**<sup>50</sup> führt in allen zwölf Firmen mit egalitärer Gründungsphase zu einem *Kulturbruch* mit der ehemals für sie typischen Werte- und Konsensgemeinschaft. Dabei entstehen z.T. hoch eskalierte intra- und interindividuelle (Rollen-)Konflikte, die ein deutlich relativiertes Commitment und eine zunehmende Spaltung zwischen Unternehmensleitung und Belegschaft zur Folge haben. Nach der kritischen Expansionsphase entwickeln acht Unternehmen ausbalancierte Kooperationsformen. Vier gehen zu asymmetrischer Zusammenarbeit über. Bei den von Anfang an asymmetrischen und ausbalancierten Firmen kommt es im Expansionsprozess zu keinem vergleichbaren Kulturbruch. In der Abbildung 22 sind weiterhin die elf Unternehmen aufgeführt, die entweder akut konkursgefährdet sind oder schon Insolvenz angemeldet haben (in der Abbildung durch Blitze symbolisiert). Bevor noch etwas genauer auf die weitere Entwicklung der Unternehmen eingegangen wird, folgen noch quantitative Analysen zur Expansionsphase. Der Frage, wie Gründer und Mitar-

<sup>50</sup> Unter Expansion ist hier der Mitarbeiteranstieg auf mindestens 16 Angestellte zu verstehen. Zur Differenzierung nach Gründungs- bzw. Frühentwicklungsphase und Expansionsphase vgl. Kapitel 6.2.1.



beiter auf ökonomische Krisen reagieren, widmet sich dann das letzte Kapitel zur Unternehmensentwicklung.

Wie schon zuvor beim Überblick über die Typen von Firmen in der Gründungsphase sei zu den nun noch kleiner werdenden Häufigkeitsangaben Folgendes angemerkt: Als *Hypothesen* lassen sich davon ableiten, dass mit der Expansion der in der Gründungsphase egalitären Firmen nahezu zwangsläufig eine Hierarchisierung und ein Kulturbruch einher geht (aber von den in der Gründungsphase egalitären Unternehmen bleiben auch einige sehr klein, expandieren nicht und „überleben“). Demgegenüber expandieren fast alle ausbalancierten und hierarchischen Unternehmen und behalten dabei ihre Kooperationsform ohne Kulturbruch bei.

Wieder ergänzen und bestätigen *quantitative Analysen* das Bild der qualitativen Auswertung. Hier lassen sich folgende Hypothesen prüfen:

1. Die Mitarbeiter und Gründer, die von einem Kulturbruch berichten, erleben die aktuelle Zusammenarbeit im Vergleich zur Gründungs- und Früheentwicklungsphase als distanzierter.
2. Die Mitarbeiter und Gründer, die von einem Kulturbruch berichten, bewerten die aktuelle Zusammenarbeit im Vergleich zur Gründungs- und Früheentwicklungsphase als negativer.
3. Eine negativere Bewertung der Zusammenarbeit geht sowohl bei Mitarbeitern, als auch bei Gründern mit einer Abnahme des affektiven Commitments gegenüber dem Unternehmen und der Tätigkeit einher.

Zur Überprüfung der Hypothesen werden auf einer jeweils fünfstufigen Skala a) die Angaben zur Nähe/Distanz zu den Kollegen (sehr distanziert, distanziert, kollegial, nah, sehr nah), b) die subjektive Bewertung der Zusammenarbeit (sehr negativ, negativ, neutral, positiv, sehr positiv) und c) das affektive Commitment gegenüber der Tätigkeit und der Organisation (niedrig, moderat, hoch, sehr hoch, extrem hoch) sowohl für die Gründungs- und Früheentwicklungsphase (aufgrund der retrospektiven Schilderungen der Befragten) als auch für die aktuelle Unternehmenssituation (zum Befragungszeitpunkt) eingeschätzt. Anschließend wurden zur Berechnung der Entwicklungsverläufe die „früheren“ von den „aktuellen“ Daten subtrahiert. Die in dieser Weise neu gebildeten Variablen zu „Veränderungen im Zuge der Unternehmensentwicklung“ wurden auf der Grundlage von Perzentilen dichotomisiert. Für die Signifikanzprüfung wird ein 4-Felder- $\chi^2$  errechnet. Bei zwei der drei  $\chi^2$ -Berechnungen liegen in jeweils einem der vier  $\chi^2$ -Felder die erwarteten Häufigkeiten unter 5. Allerdings handelt es sich durchwegs um minimale Unterschreitungen dieses kritischen Wertes (erwartete Häufigkeiten= 4,56; 4,43; 4,17). Insofern sollten die Voraussetzungen nicht als verletzt betrachtet werden, zumal nachgewiesen ist, dass das 4-Felder- $\chi^2$  auch bei Unterschreitung dieser Werte noch sinnvoll einsetzbar ist, wenn die untersuchte Stichprobe größer als 7 ist

(vgl. Camilli & Hopkins, 1979, in Bortz, 1999, S.165). Bei allen drei Berechnungen mit jeweils 49 Fällen liegt die Anzahl der gültigen Fälle weit über dem Mindestwert von 7.

### Ergebnisse der Hypothesenprüfung:

Auch quantitativ lässt sich belegen, dass die Mitarbeiter und Gründer, die von einem Kulturbruch berichten, die aktuelle Zusammenarbeit im Vergleich zur Gründungs- und Frühentwicklungsphase distanzierter einschätzen ( $\Phi = -.462$ ;  $\chi^2(49,1) = 10.5$ ;  $p < .05$ ) und negativer bewerten ( $\Phi = -.443$ ;  $\chi^2(49,1) = 9.62$ ;  $p < .05$ ). Zudem geht eine negativere Bewertung der Zusammenarbeit sowohl bei Mitarbeitern, als auch bei Gründern mit einer Abnahme des affektiven Commitments gegenüber dem Unternehmen und der Tätigkeit einher ( $\Phi = .456$ ;  $\chi^2(69,1) = 14.3$ ;  $p < .01$ ). Somit lässt sich auch quantitativ belegen, wie einschneidend und folgenreich der Kulturbruch seitens der Akteure erlebt wird.

### **Zur weiteren Unternehmensentwicklung nach der Expansionsphase:**

Die Mehrheit (vgl. Abb.23) der von uns untersuchten ehemals egalitären Unternehmen ist bemüht, nach dem krisenhaften Wachstumsprozess wieder an die einst geschätzten Arbeits- und Organisationsformen anzuknüpfen, indem sie Mitarbeitern möglichst große Partizipationsmöglichkeiten einräumen und versuchen ihre ursprüngliche „Startup-Kultur“ zu bewahren. Ein Unternehmen schuf hierfür einzelne Organisationseinheiten mit wenigen Mitarbeitern, die wie in der Gründungsphase Aufträge eigenständig in ihrem Team bearbeiten. Konservative Organisationsprinzipien werden generell abgelehnt. Dennoch zeigen sich bislang kaum innovative Konzepte der Organisationsgestaltung und zumeist werden schlicht herkömmliche Funktionalorganisationen gewählt und nur die traditionellen Bezeichnungen wie Abteilungen oder Abteilungsleiter vermieden. In einem Unternehmen sollen durch Patenschaftssysteme neueingestellte Mitarbeiter mit den Arbeits- und Organisationsformen wie auch mit dem Selbstbild der Unternehmung vertraut gemacht werden. Steigt jedoch die Mitarbeiterzahl weiter an, geht der Bezug zur ehemals egalitären Gründungsphase immer mehr verloren und oft bleibt nur noch das gemeinsame Frühstück oder der Kicker, der noch als Indiz für die Gründungszeit fortbesteht.

„Also die Leute fühlten sich nicht mehr wohl. Also es gab so ein von den sehr familiären, engen Zusammenhalt. Also es war ja eine sehr, sehr präsente Unternehmenskultur und das löste sich halt auf. Also weil halt die Identifikationsfiguren, also P1 und ich und die zwei, drei anderen, die es halt gab, waren immer weiter weg. Und dann haben wir beschlossen, wir machen Units“ (K88, U12; 28a).

„Also erst gab's Abteilungen, das haben wir dann wieder aufgelöst, weil wir das spießig fanden. Und dann gab's – statt der Abteilungsleiter hießen die dann Experten. Also das war dann der Chef der Kreation, also des Grafikdesigns, der Chef der Technik, der Chef der Konzeption. Das waren dann die so genannten Experten“ (K88, U12; B30).

„Also das ist nach wie vor ein Startup-Unternehmen. Und das ist natürlich ein Spirit, der ist nach zwei Jahren noch nicht verfliegen. Und der wird auch in den nächsten zwei Jahren nicht verfliegen“ (K28, U1; B55).

„Früher gab es immer noch diese Patenschaftskonstruktionen. Das heißt, jeder, der neu anfängt, bekommt einen Älteren zur Seite, der sozusagen den einführt und vorstellt und Fragen beantwortet. Und dadurch hast du automatisch sofort natürlich die Kultur auch vermittelt bekommen, wie sie da tickt, weil das aus dem unmittelbaren persönlichen Gespräch heraus erwachsen ist. Und das hat dann schon relativ lange

gehalten. Aber das ist ja dann irgendwann über die Zeit hin leider eben auch eingeschlafen, diese Partnerschaft. Und dadurch sind viele Geschichten auch verloren gegangen“ (K64, U12; B29).

„Also es gibt noch manchmal ein gemeinsames Frühstück. Aber es ist seltener geworden. Das ist aus der Anfangszeit, als U6 noch ganz klein und überschaulich und süß war, so familienmäßig. Also das ist auch so eine Firma, die so eine Familienstruktur mal hatte, die sich da viel drauf zugute hält, dass es so ein gutes Betriebsklima gibt und dass es so persönlich ist. Alle duzen sich so. Aber davon ist nur noch wenig übrig. Das merken aber nicht alle. Also die, die so ganz lange dabei sind, die denken das ist immer noch so. Vor allem die Geschäftsführer denken das, glaube ich“ (K92, U45; B97).

Die ausbalancierten und asymmetrischen Firmen behalten auch in der Expansionsphase ihre anfänglichen Kooperationsformen bei. Die Einführung einer zweiten Hierarchieebene und die zunehmende Standardisierung wird aufgrund der bereits stärker hierarchischen Gründungs- und Frühentwicklungsphase nicht als Kulturbruch erlebt. Mit zunehmender wirtschaftlicher Etablierung sinkt jedoch bei allen Unternehmen die Dynamik der Zusammenarbeit und es ist eine Entwicklung in Richtung eines „Normalarbeitsverhältnis“ mit geringeren Arbeitszeiten und distanzierteren Beziehungen festzustellen. Dennoch berichten Gründer und Mitarbeiter, die trotz der Expansionsphase im Unternehmen verblieben sind, von einer gegenseitigen Verbundenheit. Die als gereifte Partnerschaft bezeichnete Zusammenarbeit gründet sich dabei in erster Linie auf das gemeinsame Teilen der Erfolge und Rückschläge in der bewegten Unternehmensgeschichte.

„Früher konnte ein singuläres Ereignis das Unternehmen in ungeahnte Höhen oder Tiefen jagen. Das ist heute nicht mehr gegeben. Ich glaube, das ist der Unterschied: die Bedeutung von Einzelereignissen. Es ist immer noch alles viel dynamischer und schneller als in einem wirklich etablierten Unternehmen. Und bei uns geht es immer noch darum, dass man mit dem Geld, das wir haben, in den Break Even jetzt in naher Zukunft reinkommt. Es wird immer noch um jeden Auftrag gekämpft. Aber früher war hier jedes Fenster bis zehn/elf erleuchtet. Und heute kommen halt Leute um neun und sind halt auch schon um sechs weg – nicht alle, aber es gibt solche“ (K20, U1; B34).

„Die Rollen sind geklärt. Und diese Entspantheit einer alten Partnerschaft, die trägt halt dazu bei, dass wir gerne mit den anderen arbeiten“ (K20, U1; B49);

„Einfach so wirklich so von Null zu beginnen und einfach, ja, mit all diesen – wie soll man sagen - Schmerzen, die man auf den Weg dorthin hat, dass einfach letztendlich zum Erfolg bringen. ... Und das ist irgendwie so ein eingeschworenes Ziel eben und da klemmen sich die Leute eben einfach dahinterher, um da hinzukommen“ (K54, U38; B51).

### 6.2.3 Management und Konflikte in Unternehmenskrisen

Wie aufgrund der allgemeinen Entwicklung des IT-Bereichs zu erwarten war, befanden sich zum Befragungszeitpunkt einige der Untersuchungsunternehmen in einer akuten finanziellen Krise. Bereits fünf Unternehmen hatten Insolvenz angemeldet und weitere sechs Firmen standen kurz vor dem Konkurs. Als Gründe benennen fünf Unternehmen, dass erwartetes Fremdkapital ausgeblieben ist, zwei der Unternehmen machen die generell schwierige Marktlage für die fehlende Nachfrage verantwortlich und in zwei Fällen hat der Hauptkunde seine Aufträge storniert. Befragte zwei weiterer Firmen berichten selbstkritisch über die falsche strategische Ausrichtung ihrer Produkte und Dienstleistungen. Nicht nur die Befragten der akut bedrohten Unternehmen, sondern beinahe alle Gründer und Mitarbeiter beklagen die schwierige Situation, die sich aus dem Zusammenbruch des Internet-Hypes ergeben hat. Während sie zuvor von der Interneteuphorie getragen wurden, haftet ihnen nun als IT-Startup ein negatives Image an und die Akquise von Aufträgen und Fremdkapital erweist sich als ungleich schwieriger. Erschwerend kam hinzu, dass mit der allgemeinen Krise auch das grundsätzliche Vertrauen in die kleinen Unternehmen sank, da sich die Auftraggeber unsicher waren, ob die Firmen längerfristig fortbestehen und über die nötige Substanz verfügen, um Aufträge solide auszuführen. Aus all dem ergab sich ein Abwärtssog gegen den alle Untersuchungsunternehmen anzukämpfen hatten.

„Ich würde sagen, Anfang '98 ging das Zeitfenster auf, das Boomzeitfenster, und lief genau bis zum März 2001. Und da ist es dann eigentlich innerhalb von zwei Monaten zugezogen worden“ (K22, U12; B34).

„Also der Zusammenbruch hat uns im letzten Jahr plötzlich getroffen, also so, dass man merkte, die Diskussionen werden länger um die Vergabe von Etats. Die Etats sind lange nicht mehr so, wie sie mal waren. Man kämpft ganz anders drum. Man muss unglaubliche Leistungen erbringen, um überhaupt dann mal einen Auftrag zu kriegen“ (K93, U13; B96).

„Wir haben uns noch mal schön unter den Tisch gesetzt, Stahlhelm aufgesetzt und gesagt: ‚Halten wir jetzt mal die Füße still. Und wenn wir dann in einem Jahr erfolgreich sind, sollte das abwettern, dieses ganze New-Economy-Gewitter, dann wird immer noch Zeit genug sein, da in der Presse wieder für mehr Aufmerksamkeit zu sorgen.‘ Die Presse interessierte sich im Frühjahr 2001 ohnehin nur für Pleiten, Pech und Pannen. Das heißt, das ganze Umfeld war völlig negativ. Also, jede Art von PR-Arbeit kam sofort negativ zurück“ (K32, U5; B27).

„Das eine ist, dass natürlich der Markt so ein bisschen weggebrochen ist und - womit ich nicht ganz gerechnet hatte - dass wir oft gehört haben von potentiellen Kunden: ‚Ihnen eilt ein toller Ruf voraus, aber Sie sind uns zu klein, wir wissen nicht, ob Sie nicht morgen tot sind.‘ Die gingen dann lieber zu den großen Agenturen, weil sie sagten: Die können uns auf jeden Fall über längere Zeit bedienen“ (K93, U13; B61).

- **Krisenmanagement und Hierarchie**

Mit Blick auf das Krisenmanagement der bedrohten Firmen ist auffällig, dass im Krisenfall formelle und informelle Hierarchien deutlich zutage treten – gleich ob egalitäre oder eher hierarchische Kooperationsformen zuvor dominierten. Entscheidungen werden strikt hierarchisch durchgesetzt, Kontrolle und Reglements verschärft sowie allgemein eine extrem hohe Profit- und Effizienzorientierung ausgegeben. Dies führt insbesondere bei den vier Unternehmen zu stark eskalierten Konflikten, die bislang egalitär kooperierten und zum Zeitpunkt der

Krise noch kaum expandiert waren. Hier wird der Kulturbruch als extrem einschneidend erlebt, bis hin zur grundsätzlichen Verunsicherung seitens der Mitarbeiter, inwieweit die egalitäre Haltung der Gründer in der Frühentwicklungsphase authentisch und glaubwürdig war.

„In einer Krise ändert sich alles. Und in einer Krise zeigt irgendwie jedes Unternehmen sein wahres Gesicht“ (K64, U12; B147).

„Zu dem Zeitpunkt, als diese New Economy langsam bröckelte, wurde ja ganz schnell ein Reengineering durchgeführt: „Wir sind hier keine Familie, wir sind hier ein Unternehmen, das muss erfolgsbasiert arbeiten!“ Das kam ja ganz schnell. Als es eng wurde, wurde diese Alibifunktion ja wieder verkehrt in „Wir arbeiten hier miteinander. Wir können uns duzen, schön, aber wir sind produktorientiert.“ Da zog dann plötzlich wieder eine andere Härte ein. Ich glaube, es hatte nie – oder bei den Wenigsten – wirklich was mit einer konsistenten Haltung gegenüber Zusammenarbeit und Arbeitsformen und Arbeitsorganisation zu tun. Sondern die Organisation wandelt sich so schnell, wie das Unternehmen erfolgreich oder erfolglos ist“ (K93, U12; B94).

„Ich fand’s am Anfang schon total positiv. Ich wär’ da, glaub ich, auch total drin aufgegangen in diesem Konzept Arbeit ist gleich Leben. Ja, ich weiß nicht, ob es von Anfang an von den Gründern geplant war. Also, es wurde damals als positiv empfunden. Jetzt im Nachhinein denk’ ich halt, es hat eine total große Menge an Kalkül dahinter gesteckt, auch, um dass so aufzuziehen, wie es war“ (K68, U40; B35).

„Und nach Weihnachten fing es dann halt an mit einem veränderten Ton. Das heißt festgelegte Arbeitszeiten. Das heißt, wenn du gesagt hast, ich hab’ so und so viel Überstunden gemacht, ich würd’ gern auch mal frei haben, dann zu sagen: Nein, Überstunden sind mit dem Vertrag abgegolten beispielsweise. Ja, dass dann gesagt wurde: Geht außerhalb eurer Arbeitszeiten zum Arzt oder Wohnungen angucken, oder was vorher halt alles selbstverständlich war. ... Dann war halt sozusagen die schöne Zeit bei U40 vorbei“ (K68, U40; B36).

- **Konflikte in der Krise**

Zwischen den Gründern kommt es zu teilweise sehr konfrontativen Auseinandersetzungen um die Fragen, wer *Verantwortung für die Krise* trägt, welche Fehlentscheidungen getroffen wurden und wie die finanzielle Bedrohung abgewendet werden kann. Die Gründer fühlen sich neben den interpersonalen Auseinandersetzungen auch ganz persönlich von ihrer eigenen Verantwortung für den Misserfolg beansprucht. Hinzu kommt der steigende Handlungsdruck, eine kurzfristige Lösung für die Krise zu entwickeln.

„Und es gibt innerhalb dieser Dreierkonstellation der Gründer nach einer gewissen Zeit auch Spannungen. Das kann aber nicht ausbleiben und das war teilweise dann auch schon ziemlich heftig geworden als U14 als Gesellschaft unter Druck geriet. U14 war schon einmal kurz vor der Pleite. Haben wir abwenden können. Aber in der Zeit waren wir alle unter Druck und da ist ja nichts Naheliegenderes als zu sagen: Der Vorstandsvorsitzende, der die Firma führt, der ist schuld. Und dann war ich dann hier allein auf weiter Flur und war der Schuldige“ (K21, U14; B74).

„Also bei mir kam richtig, richtig Angst hoch. Ein Gefühl, das ich vorher nie hatte. Weil, ich plötzlich merkte, dass ich diejenige bin, die die Akquise macht, obwohl wir das eigentlich alle zusammen machen wollten. Ich sah plötzlich, dass diese Verantwortung, die ich habe, ich nicht mehr erfüllen konnte. Und ich war mit der Angst aufgefüllt: „Was mache ich jetzt? Was mache ich jetzt? Was kann man sonst noch tun? Wohin?“ Das war schon sehr unangenehm“ (K93, U13; B96).

Die in vielen Unternehmen zwischen freundschaftlicher und professioneller Beziehung latent angelegten *Rollenkonflikte* treten in der Krise deutlich hervor. Eine Trennung zwischen Berufs- und Privatbeziehung ist kaum aufrecht zu halten und Konflikte führen nicht selten

dazu, dass neben der Unternehmung auch die Freundschaften stark in Mitleidenschaft gezogen werden.

„Und wenn man Konflikte miteinander ausstehen muss, dann geht es auch nicht. Berufliche Konflikte sind dann auch gleich private“ (K21, U19; B79).

„Mit vielen Leuten, mit denen ich befreundet bin, beginne ich dann zusammen zu arbeiten und umgekehrt. Das ist sehr ausgeprägt von meiner Seite. Und dann geht's meistens schief, ...dass man sich irgendwie über Geld stresst und Qualität von Arbeit und wer was geleistet und wer bringt was ein, wer macht das besser und solche Sachen. ... Mit einem Partner mit dem ich gearbeitet hab und sehr eng befreundet war ist das unglaublich schief gegangen. Den hasse ich mittlerweile, da habe ich echt Mordgelüste“ (K59, U28; B208).

Die ungewisse finanzielle Lage stellt die Gründer vor eine hoch ambivalente Entscheidungssituation. Sie stehen vor dem Problem, eine realistische Einschätzung zu treffen, bis zu welchem Stadium der Krise das persönliche Engagement noch Aussicht auf Erfolg hat. Einerseits kann eventuell durch den hohen persönlichen Einsatz die finanzielle Bedrohung noch abgewendet werden; zudem sehen viele Gründer es als ihre Aufgabe, trotz persönlichen Zweifels gegenüber Mitarbeitern und Investoren Zuversicht auszustrahlen. Andererseits besteht die große Gefahr eines *eskalierenden Commitments*, bei dem die persönlichen Risiken bei nüchterner Betrachtung bei weitem höher sind als die Wahrscheinlichkeit, die Krise noch erfolgreich zu bewältigen. Die Brisanz liegt in der Gefahr, die kritische Distanz zum eigenen Handeln zu verlieren, immer größere Wagnisse einzugehen und sich so tief in der Krise zu verstricken, dass bei einem Scheitern die finanziellen und zwischenmenschlichen Folgen kaum noch zu bewältigen sind.

„Und natürlich wollen wir, dass es weiter geht, nicht? Natürlich haben wir alles ausgereizt. ... Also das erinnere ich als ein totalen Alptraum, diese Situation. Nicht, weil unglaublich viel Aggressivität mit in Spiel einkommt, ne, dann Väter mit Kindern, denen du dann versprochen hat: „Doch, die nächsten Wochen gibt's Geld“ und dann gab's natürlich keins und du hast es irgendwoher organisiert. Und das ging dann drei Monate. Und das war nur Gucken, wo man irgendwie Geld für die Leute herkriegt. Parallel türmen sich dann die Gelder von Krankenkassen und Finanzamt auf. Das fällt dann am Ende dem Geschäftsführer auf die Füße und die Gläubiger ohne Ende, ne?.. Das hat man gar nicht mehr im Blick. Das waren am Ende eine halbe Million oder so was, ne? Du hast immer nur gesehen die Mitarbeiter stehen auf dem Schlauch, ne? Und dann ist es wirklich so präsent, ne? Die kommen und erzählen dir genauesten was auf dem Konto los ist und wen sie beliehen haben und wem sie was zurückgeben müssen und... Und damit hast du mit 22 Leuten Sorge tragen müssen, dass das Geld kommt. Es war so schlimm. Und es gab kein Geld. Und das war wirklich brutal, wenn du 22 Leute, dann du.. ich war diejenige, die sich hinsetzen musste. Es gibt kein Geld. Dann haben wir die Insolvenz angemeldet und das war dann auch in gewisser Weise erleichternd“ (K59, U28; B38a).

Auch die „*Sandwich-Position*“ des mittleren Managements gewinnt an Schärfe. Die Führungskräfte sehen sich einerseits in der Verpflichtung, vertrauliche Informationen der Unternehmensleitung geheim zu halten, andererseits sind sie den Erwartungen ihrer Kollegen ausgesetzt, über die finanzielle Lage und insbesondere über anstehende Entlassungen informiert zu werden.

„Was belastend ist, man hat sehr viel Wissen über Unternehmensziele oder auch über Entlassungen und darf sie nicht weitersagen. Mein größtes Problem, vor allem, wenn man mit den Mitarbeitern freundschaftliche verhandelt ist, sie anlügen zu müssen. Das ist das was mir am schwersten gefallen ist bei der Arbeit“ (K03, U27; B119).

Die Gründer sehen sich zu Einsparungen gezwungen und haben aus ihrer Sicht oft keine Alternative zum Personalabbau. Sie beklagen im Nachhinein, dass es einen Zwang gab, schnell zu wachsen, da während des New Economy Booms die Beschäftigtenzahl als ein wesentliches Erfolgskriterium galt.<sup>51</sup> Zudem wurden im Zweifelsfall eher zu viele Entwickler eingestellt, um sich die auf dem Arbeitsmarkt raren Kompetenzen hoch qualifizierter Softwareentwicklern langfristig zu sichern.

„So ein Einschnitt ist dann natürlich ärgerlich. Der war unvermeidlich. Das war der Preis dafür, dass dieser New-Economy-Boom einfach – Du wurdest wirklich gezwungen: Gib Geld aus! Wachse! Stelle Leute ein, wenn sie gut sind! Du wirst sie schon brauchen. Das – Da zahlt man jetzt halt den Preis für“ (K28, U1; B56a).

„Die ersten Leute, die Pleite gegangen sind, die haben all zu viel Leute gehabt und haben da zu spät die Leute angepasst. Das hatte ich am Anfang ja auch gemacht. Bloß ich habe es dann noch dramatisch umgedreht. Wenn es nicht läuft, dann sind am nächsten Monatsende Gespräche gewesen und Leute gekündigt Da muss man schnell anpassen. Aber ich würde sagen, ich sitze immer noch auf vier/fünf Leuten zu viel. Ich könnte noch mit weniger ... Das ist hart, aber so ist die New Economy. Wenn man das zu spät macht, dann ist man leider draußen“ (K27, U21; B25).

Einige Gründer berichten sehr nüchtern über Entlassungen, die sie schnell und ohne weitere Unterstützungsleistungen für die Betroffenen vollzogen haben. Von Mitarbeiterseite werden diese „emotional kalten“ Kündigung stark kritisiert und führen zum Bruch mit der Leitung. Es kommt zur Frontbildung zwischen Gründern und Mitarbeitern.

„Die ersten Entlassungen liefen halt auch so unsachgemäß ab – unsachgemäß ist schon wieder ein Gründer-Wort. Also erstens liefen sie total emotional kalt ab, dass die Leute halt total vor den Kopf gestoßen waren. ... Und es lief dann so ab: „Du brauchst ab morgen nicht mehr zu kommen. Du kannst gleich sofort gehen. Pack Deine Sachen und geh“ (K68, U40; B90).

„Um den Take-off zu schaffen, haben wir vor Weihnachten noch mal Ballast abgeworfen und haben noch mal sechs Leute entlassen“ (K30, U22; B57).

„Also es gab vorher einen Zusammenhalt zwischen den Mitarbeitern und es gibt ihn jetzt. Vorher gab es ihn, weil man ein gemeinsames Ziel hatte, ein Projekt. Jetzt gibt es ihn, weil man sich gegen den Vorstand durchsetzen will. Vorher war es ohne Grenze und jetzt ist es mit Grenze“ (K03, U27; B43).

Andere Gründer hingegen bedauern persönlich, sich von den vertrauten Mitarbeitern trennen zu müssen. Sie schildern eindrücklich den Bruch mit der ehemals familiären Zusammenarbeit und sehen sich auch in der Verantwortung für die betroffenen Mitarbeiter. Grundsätzlich wird darauf hingewiesen, dass dies die negative Seite der engen Bindungen im Unternehmen sei und ein distanzierteres Verhältnis Kündigungen erleichtern würde. Gleichzeitig wird jedoch betont, dass eben diese sehr vertraute Zusammenarbeit dem eigenen Arbeitsideal entspricht und gegenüber einem rein professionellen Verhältnis weiterhin grundsätzlich favorisiert wird.

„Es war schrecklich, als ich im letzten Jahr Leute entlassen musste und auf einmal dieses Familiengefühl zerbrochen war – auch für die Kollegen, die dann auf einmal gehen mussten und auch für die, die dageblieben waren“ (K20, U1; B50).

<sup>51</sup> Vgl. hierzu auch die Ergebnisse der Studie von Stefan Kühl (2002), der fünf wagniskapitalfinanzierte IT-Unternehmen untersucht und u.a. als Kennzeichen der Personalpolitik, die Motivation hervorhebt, dem Kapitalmarkt ein schnelles Wachstum zu signalisieren.

„Also ich hab sehr darunter gelitten, weil ich mich teilweise persönlich dafür verantwortlich fühlte. Da gab's Leute, die waren aus England nach Berlin gezogen mit Familie, hatten ihr Haus aufgegeben, sind nach Berlin gezogen, haben da im Dezember angefangen und dann im Januar sag ich ihnen – oder im Februar sag ich ihnen: „So, Junge tut mir leid. Musst dir leider einen neuen Job suchen.“ ...Da hingen einfach sehr viel Schicksale dran. Da gab's eine Freundin von mir, die da auch arbeitete, die war schwanger und so. ... Das hat mir sehr zu schaffen gemacht, weil ich mich dann sehr stark verantwortlich fühlte dafür und dachte so: „Ich hab mit denen gesessen und denen gesagt: 'Mensch, wir sind eine supergeile Firma und geht hier so ab.' usw.“ Na klar, das sind alles erwachsene Menschen gewesen und jeder hätte sich ausrechnen können, die New Economy geht vielleicht unter, aber in dem Moment haben sie mir vertraut“ (K88, U12; B79).

„Also, sagen wir mal: So intensiv, wie wir unser Unternehmen und unsere Gemeinschaft im Unternehmen leben, bringt das natürlich die Downside mit sich, dass es auch wehtut, wenn man die Mitarbeiter entlassen muss betriebsbedingt. Wenn die mir alle hintendran vorbeigehen würden, dann hätte ich damit keine Probleme. Dann hätte ich andere Seiten, die ich nicht haben wollte. Deswegen leben wir das ja so eng. Aber das tut weh“ (K34, U6; B48).

„Also, man differenziert im Anfangsstadium nicht so sehr zwischen, ich sage mal, Führungsteam und Mitarbeitern. Aber nachdem die erste Kündigung auf dem Tisch liegt, dann ist das Thema durch, dann sind sozusagen die Freundschaften quasi ... also, nicht vorbei, aber dann ist es klar, hier ist das Führungsteam und die kündigen. Dann ist einfach klar, wo bestimmt wird, wo die Führung ist und wo die Mitarbeiter sind. Ist immer so die Scheidung, also dann scheidet sich sozusagen das Startup vom Unternehmen. ... Dann geht das gemeinsame Erleben über in „Ich will, und du gibst“ oder umgekehrt. Und damit wird immer die Grenze zwischen Führung und Mitarbeiter gezogen oder muss gezogen werden. Ja, und damit ändert sich die Stimmung“ (K22, U19; B89).

„Das ist umgeschlagen, also wir mussten Personal abbauen ... und das hat den Bruch gegeben. Da wurde den Leuten auf einmal klar, ihre Vorgesetzten sind nicht ihre sozialen Ansprechpartner“ (K03, U27; B39).

### • Reaktion der Mitarbeiter auf die Krise

Für viele Mitarbeiter führen die Entlassungen ihrer Kollegen zu einer grundlegenden Verunsicherung, inwieweit auch ihr eigener Arbeitsplatz gefährdet ist. Sie sind sich ungewiss, ob das Unternehmen längerfristig fortbesteht und/oder ob sie von der nächsten Entlassungswelle betroffen sind. Obwohl kaum offen berichtet, sprechen doch viele Indizien dafür, dass in der Krise der Konkurrenzdruck innerhalb der Belegschaft deutlich ansteigt. Es zeigt sich, dass vor allem die Mitarbeiter zuerst entlassen werden, denen es in der unstrukturierten Anfangsphase nicht gelungen ist, sich einen eigenen Aufgaben- und Verantwortungsbereich zu erarbeiten.

„Es ist nicht klar, wie gut das Unternehmen durch das nächste Jahr kommt. Man kann viel erzählen, wenn der Tag lang ist und selbst das macht die Geschäftsführung nicht mehr, sondern sie sagt: „Wir wissen es nicht. Wir kämpfen alle. Und es sieht eigentlich gut aus.“ Dann kann man sich schon vorstellen, dass zwischen den Leuten ein bisschen mehr nach rechts und links geguckt wird: „Wenn jetzt wieder was passiert, bin ich dann der nächste oder ist der es? Und wie vermeide ich das, dass der es ist und ich es nicht bin“ (K28, U1; B56a)?

„Bei dieser ersten Entlassung im Dezember hatten sie sich Leute rausgesucht, die sehr beliebt waren. Sie hatten sich aber auch Leute rausgesucht, die nicht so besonders viel gemacht haben, bzw. die es nicht geschafft haben, für sich eine Rolle zu definieren. Also, es war natürlich in dieser Anfangszeit total wichtig, dass du dir da eine Rolle definierst, dass es irgendwas gibt, wofür du wichtig bist. Und das hatten diese Leute eben nicht geschafft. Das waren die Ersten, die gehen mussten“ (K68, U40; B89).

In der Gesamtschau lassen sich zwei konträre Reaktionen der Mitarbeiter auf die Krise feststellen. Entweder wird noch einmal das Commitment erhöht, in der Hoffnung einen Beitrag



zu leisten, doch noch das Unternehmen zum Erfolg zu führen und sich seinen Arbeitsplatz sowie das geschätzte soziale Umfeld zu erhalten, oder die Mitarbeiter reduzieren deutlich ihr Engagement und begeben sich auf die Suche nach einem neuen Arbeitsplatz.

„Es hat sich so verändert, dass Leute angefangen haben natürlich auch immer parallel zu schauen, also nach Stellen. Das hat sich verändert. Es hat sich in sofern verändert, dass einige Leute dann natürlich immer mehr geschuftet haben in der Hoffnung, es könnte noch was werden und natürlich in dem Zwang, dass du die Arbeit von den anderen Leuten mit machen musst. Und wiederum eine andere Gruppe von Leuten hat gesagt: Gut, dann ist das jetzt hier für mich nur ein normaler Job, und ich geh halt hier hin und mach' meine Arbeit und mach' noch zwei Stunden was für mich, und nach mir die Sinflut“. Das war schon so. Also, auch alle Leute, die jetzt noch da arbeiten, lieben das Projekt, aber es hat halt nachgelassen aufgrund der ganzen Schicksalsschläge, die dann immer über uns hineingebrochen sind“ (K68, U40; B95).

- **Bewältigung der Krise oder Niedergang des Unternehmens**

Neben den aktuell bedrohten Unternehmen, bei denen der Ausgang der Krise noch ungewiss ist, berichten andere Gründer über eine erfolgreiche Krisenbewältigung. Ihnen gelang es, mit reduzierter Belegschaft die Unternehmung neu aufzustellen. Dennoch hinterließ die Krise auch bei diesen Firmen nachhaltige Spuren und die Zusammenarbeit wurde deutlich distanzierter. Dies wird jedoch teilweise auch positiv bewertet und als ein Reifungsprozess von den ursprünglich familiären Beziehungen zu einer realitätsnäheren, eher professionellen Kooperation beschrieben.

„Es war so diese endlose Vertrauensbeziehung, wie es halt zu, ja, vielleicht auch in der Familie von Kindern zu Eltern oder so was gegeben ist: Es kann nichts passieren. Die Gründer sind ja da. ... Und es war durchaus ein Prozess des Erwachsenwerdens fürs Unternehmen, dass es nicht immer aufwärts geht und hinter den Kulissen Sachen passieren können, die früher noch unausgesprochen waren“ (K20, U1; B50).

Wie bereits angeführt, haben fünf Untersuchungsunternehmen es nicht geschafft, den Konkurs abzuwenden. Der Niedergang wurde bei all diesen Unternehmen von stark eskalierten Konflikten begleitet. Insbesondere in der Unternehmung U28 eskalierten die Konflikte in so hohem Maße, dass die nach Glasl (2002) höchste Eskalationsstufe: „Gemeinsam in den Abgrund“ erreicht wurde. Am Beispiel dieses Fallunternehmens soll aufgezeigt werden, welche negative Konfliktdynamik sich in Unternehmenskrisen entwickeln kann. Die Schilderungen basieren auf den Ausführungen der Befragten K59, die als Führungskraft im Unternehmen tätig war und sich persönlich eng mit dem patriarchalen Gründer verbunden fühlte.

**Falldarstellung: „Gemeinsam in den Abgrund“**

Das Unternehmen U28 wies in der Gründungs-, Frühentwicklungs- und Expansionsphase asymmetrische Kooperationsformen auf und war im hohen Maße von dem sehr patriarchalen Führungsstil des Gründers geprägt. Trotz der zunächst erfolgreichen Geschäftsentwicklung traten frühzeitig Konflikte um die Vormachtstellung zwischen dem patriarchalen Gründer und seinem Mitbegründer auf, der schließlich aufgrund dieser Auseinandersetzungen die

Unternehmung verließ. Da der Gründer nur über rein betriebswirtschaftliche Kompetenzen verfügte, war er jedoch auf technische Expertise angewiesen. Folglich wurde eine neue Führungskraft für die Leitung des IT-Bereichs eingestellt. Nach einer zunächst wirtschaftlich erfolgreichen Entwicklung und einem Anstieg auf 22 Beschäftigte wurde die Krise durch die Fehlentscheidung ausgelöst, von der ursprünglich profitablen Dienstleistung zu einer kosten- und zeitaufwendigen Produktentwicklung zu wechseln, ohne dass die Finanzierung für die Entwicklungsphase gesichert war.

„Dann ging es mit der Firma bergab. Sie hat sich an dieser Produktabteilung so verschluckt, es war da dann Ende. 12 Leute, die kein Geld verdienten, weil sie halt Produkt entwickelt haben. Die Sache war wieder Erwarten nicht finanzierbar gewesen. Es war genau dieselbe Zeit, wo sagen wir so, die ganze Investoren Arme und Beine von sich gestreckt haben. Exakt die Zeit, Abteilungsgründung, Businessplanung und dann mit dem Geld Akquise und dann ging das berg ab mit der Arbeit. Also wirklich brutal. Und das war ne tolle Idee gewesen und tolle Leute und es war wirklich sehr schade, aber ging von da an sturzartig bergab. ... Die eigentliche Fehlentscheidung war natürlich eine Abteilung zu gründen mit so vielen Leuten und die nicht finanziert zu haben. Das war natürlich ein Fehler, aber das war damals, war das...was die Stimmung so, dass kein Problem, als wir die gegründet haben, ne? und da musste man Investoren ein bisschen was anbieten, dass du schon was hast, ne Abteilung und schon gearbeitet und kriegst du eher Geld“ (K59; B37a).

Das Krisenmanagement beschränkte sich weitgehend auf die Suche nach neuen Kapitalgebern. Weder wurde das Dienstleistungs- und Produktangebot umgestellt, noch Personalkosten reduziert. Entlassungen kamen für den Gründer nicht in Frage, da die Kompetenzen der hoch qualifizierten Mitarbeiter für das Unternehmen bewahrt werden sollten.

„Man hätte erkennen müssen, die Finanzierung klappt nicht, wir müssen alle entlassen... Aber das war damals undenkbar. Da war nicht dran zu denken, die sind alle so gut, die können wir nicht verlieren. Die haben in so einem Unternehmen so einen Wert“ (K59; B89).

Zur Akquise weiteren Kapitals führte der Gründer Gespräche mit potentiellen Geldgebern, die in einem ersten Schritt Krisenberater zur Verfügung stellten. Die Zusammenarbeit war jedoch von grundlegender Skepsis geprägt und der Rat, um den Verlust niedrig zu halten Insolvenz anzumelden, wurde seitens des Gründers als strategisch motiviert zurückgewiesen. Auch im Laufe der weiteren Zuspitzung der Unternehmenskrise wurde keine Hilfe von externen Parteien angenommen und es gelang nicht, Financiers für sich zu gewinnen.

„Da gab's eine Situation, wo der eine im Management gesagt hat, dass es Zeit wäre, Konkurs anzumelden, dass er nicht glaubt, dass wir es schaffen. Was klug war zu dem Zeitpunkt, weil der Gründer haftet privat. Also jetzt, wo er das so lange schleifen gelassen hat, hat er unglaublich viele Schulden. Er hätte sie damals nicht gehabt. Und er hat unglaublich viel verbrannte Erde zurückgelassen und wir hatten eine unglaublich fürchterliche Krise durchgemacht, die so überhaupt nicht hätte sein müssen, ne?.. Und da war allerdings im Krieg war er eben der, wo der Gründer sagte: das ist ein Arschloch, ich mach nicht, was der sagt. Er dachte, er will mich über den Tisch ziehen. Er hatte immer gedacht, dieser Typ, der das auch gesagt hat, der ist Berater gewesen und Gesellschafter und er hat immer vermutet, dass er die Firma für ne Mark verkauft und sich selbst ne Million so hinten rum von den Käufern ne Million kriegte. So was hat er immer gedacht, dass er das macht“ (K59, B86).

Die Krise führte zu massiven unternehmensinternen Auseinandersetzungen. Im hohen Maße konfliktverschärfend wirkte dabei die patriarchale Grundhaltung des Gründers. Er akzeptierte

keine zweite, ihm widersprechende Führungskraft neben sich. Da jedoch der IT-Leiter seinerseits einen klaren Führungsanspruch erhob, eskalierte die Konfrontation, bis ein konstruktive Zusammenarbeit nicht mehr möglich war und die Kontrahenten sich ohne Rücksicht auf eigene Verlust massiv bekämpften.

„Der war eigentlich ein guter Counterpart zu dem Gründer. Das war da so eigentlich extremer Typ eigentlich, jähzornig leider, das war dann auch echtes Problem. Also echt ein Choleriker- ganz schlimm. Dann fing er an so Forderungen zu stellen, die wirklich... Der wollte dann Anteile oder was weiß ich nicht was. Er hatte versucht den Gründer zu erpressen damit: „Wenn ich keine Anteile kriege, dann gehe ich“ . und dann ist er kurz vor Schluss gegangen. Und das war eigentlich ein extremes Auflösungsmoment“ (K59, B69).

Dem Gründer gelang es, die „Mitarbeiter der ersten Stunde“ immer wieder in seinen Bann zu ziehen, zum Weitermachen zu motivieren und für seine Position zu gewinnen. Während andererseits der IT-Leiter die nachfolgenden Mitarbeiter hinter sich gruppierte und den Gegenpol bildete. Damit weitete sich der Konflikt auf die Gesamtunternehmung aus.

„Der hat einfach... der hat einfach sich hingestellt und Rede vor allen gehalten und das war Stimmung wie in einer Kirche. Dann waren alle so wie erleuchtet, das ist echt... in den schlimmsten Krisenzeit hat er das hingekriegt, hat sich da hingestellt und irgendwie hat er das drauf gehabt“ (K59, B165).

„In der Krise gab es eine solidarische alte Gruppe, die das irgendwie bärbeißig durchgestanden hat. Die waren immer grundsätzlich für den Gründer und das stand nicht zur Debatte. Und dann diese hysterisch neurotische Gruppe von den Neuen. Und die hatten eben ihren Bezug zu dem Abteilungsleiter. ... Ich weiß nicht, die hatten Verfolgungswahn, oder wie wir sagten Verschwörungstheorien dann entwickelt. Sie haben ein extremes Misstrauen entwickelt gegen den Gründer und die Berater, diese externe Berater. Also die haben irresten Geschichten erzählt, dass die sich mit der zu so ner komischen Dynastie, so jüdischen Vereinigung... da wurden Geschichten erzählt, ihr könnt euch gar nicht vorstellen, total irre... und so wahnsinniges Misstrauen und da streuen noch heute einige. Zum Schluss, als es dann bergab ging polarisierte sich das reflexartig in so eine klare Feindschaft. Die neuen Mitarbeiter haben ihn den Gründer auch verklagt zum Beispiel zum Schluss“ (K59; B81).

Die zunehmende Konfliktdynamik ergriff die Beteiligten in immer stärkerem Maße. So zeigte sich die Befragte auch „fasziniert“ von den strategischen Machtspielen und spricht im Rückblick von der „Verführungskraft des Krieges“. Gleichzeitig betont sie, dass sie ganz klar die Position des Gründers geteilt und unterstützt hat.

„Und das ist sehr verführerisch, das ist eine spannende Sache so ein Krieg. Und dann zu gucken, wer ist der Stärkste und so. Und das war so ein dauerhaftes Strategiespiel, in dem wir uns da dauerhaft verfangen hatten, so dass ich da überhaupt nicht im geringsten Distanz hatte. Ich war immer Teil dieser... wie so ne Spielfigur auf einer Art. Auch selbst hin und her gerissen und sehr indoktriniert auch durch den Gründer. ... Ich meine, durch die Enge, in der wir gelebt haben war es natürlich klar, dass der ein Sorgenarschloch ist und nicht der Gründer, so. Also die Klarheit war ja immer da. Und für mich stellte sich Debatte nicht groß, auf wessen Seite ich stehe“ (K59; B72)?

Aufgrund des hoch eskalierten Commitments verloren die Beteiligten die kritische Distanz zu ihrem Handeln und begaben sich in eine Abwärtsspirale, die letztendlich nach fast sechs hoch beanspruchenden Krisenmonaten im Konkurs endete.

„Es war wirklich eine fürchterliche Zeit, weil wir auch also.. Das war unsere erste Insolvenz. Und du kriegst einfach nicht den Dreh, du weißt nicht wann es vorbei ist, wann es Schluss ist“ (K59; B37a).

„Es war wirklich sehr schwer. Wir haben gepuscht und wir machen weiter, und komm, wir geben noch nicht auf und so, und der Gründer auch, und er hat sich auch massiv ins Elend manövriert... Und das haben wir alle unterstützt. Wir haben ihn da... ich weiß, dass es einen Moment gab, wo er so in sich zusammen sackte und ich wirklich drauf und dran war zu sagen, ok jetzt ist es vorbei. Und ich diejenige war, die sagte „nein, und komm, wir versuchen“ (K59; B148).

Insbesondere der Gründer litt unter der Insolvenz, da er neben hoher Verschuldung, persönlich zutiefst in seinem Selbstverständnis als erfolgreicher Unternehmer gekränkt war und sich von allen im Stich gelassen fühlte. Er beklagte die mangelnde Solidarität der Beschäftigten, die mit ausbleibendem Lohn umgehend ihre Arbeit eingestellt haben. Dies stieß bei dem Gründer auf großes Unverständnis, da er aus seiner Sicht den Mitarbeitern nicht nur ein interessantes Aufgabenfeld, sondern auch einen Heimatort und eine Familie geschaffen hatte.

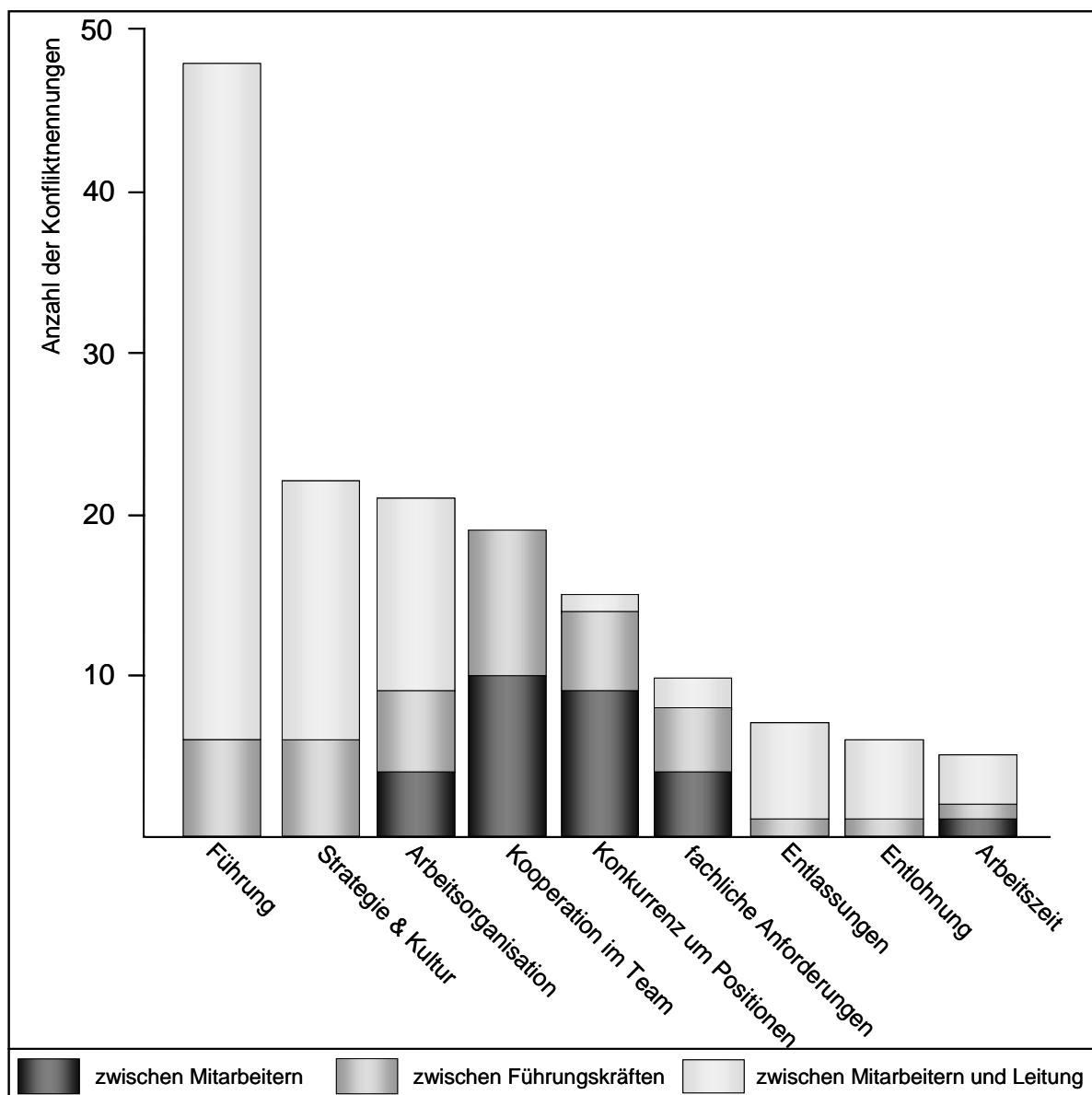
„Er hat das so dargestellt, er habe den Leuten alles gegeben, ein Nest und eine Heimat, und eine Familie und ein tolles Team und Freiheiten und interessante Aufgaben und ‚Jetzt lassen sie mich hier stehen.‘ Er fühlte sich dann... er hat alles gegeben und er hat eine tolle Umgebung geschaffen und er ist ein Schöpfer von alldem. Und er erwartet Dankbarkeit. Er erwartet Dankbarkeit dafür. Also auf solche moralischen Ebene erwartet er Dankbarkeit und es ist total perplex, weil er die nicht kriegt. Leute fanden das eben anders: ‚Ich habe hier Arbeit gemacht, dafür habe ich Geld gekriegt.‘ ... Er muss feststellen, es geht ums Geld. Die flippen aus, wenn die kein Geld mehr kriegen und dann kommt hinzu, die Firma ist erfolglos, das Schillernde, das ist...der Glamour ist weg ... Und dann sind die Leute auf einmal so detached, und das war für den Gründer ein Schock. Der hat.... plötzlich ist für den, war.. der hat es nicht verstanden, was da passierte. Und zwar da eben, ich meine, wir haben ganz viele Leute so richtige Freaks, so Punks, die in besetzten Häusern noch wohnen und so. Aber wenn das Geld nicht da war, es war irgendwie klar: Geld gegen Arbeit. Das ist das, was hier der Deal ist“ (K59; B129).

Nach der Insolvenz wurde in der Hoffnung doch noch erfolgreich zu sein, eine Nachfolgeunternehmung gegründet. Allerdings konnte aus rechtlichen Gründen nicht mehr der ehemalige Gründer die Geschäftsführung ausüben. Die Befragte erklärte sich daher bereit, die Leitung offiziell zu übernehmen und mit acht Mitarbeitern der Vorgängerunternehmung den zweiten Versuch zu wagen. Doch das versprochene Fremdkapital blieb aus und zudem war die Zusammenarbeit durch die vergangenen Konflikte in so hohem Maße negativ geprägt, dass kein erfolgreicher Unternehmensaufbau möglich war. Bereits nach wenigen Monaten haben alle Mitarbeiter das Unternehmen verlassen und die Befragte versucht nun als Alleinselbständige Aufträge zu akquirieren, um dann noch einmal von vorne zu beginnen.

„Also insgesamt war das auch ziemlich kräftezehrendes Ding. Ich habe auch gemerkt- das war auch keine gute Idee mit diesem Erbe aus einer maroden Firma auszulaufen. Wir haben Mitarbeiter mitgenommen, verschiedene Ideen, so Software, Assets und ne Menge Probleme. So psychodynamisch, was so in sozialen Verhältnissen noch drin hang. Eigentlich die ganze morbide Stimmung aus der alten Firma mitgeschleppt und das war sehr sehr schlimm“ (K59; B44).

### Kurzresümee zur Unternehmensentwicklung

Nachdem bereits zuvor in den Resümees zur Gründungs-, Frühentwicklungs- und Expansionsphase die Unternehmensentwicklung zusammenfassend dargestellt wurde, folgt nun noch ein abschließender Überblick zu Inhalt (vgl. Abbildung 23) und Struktur (vgl. Abbildung 24) aller genannten interpersonalen Konflikte.



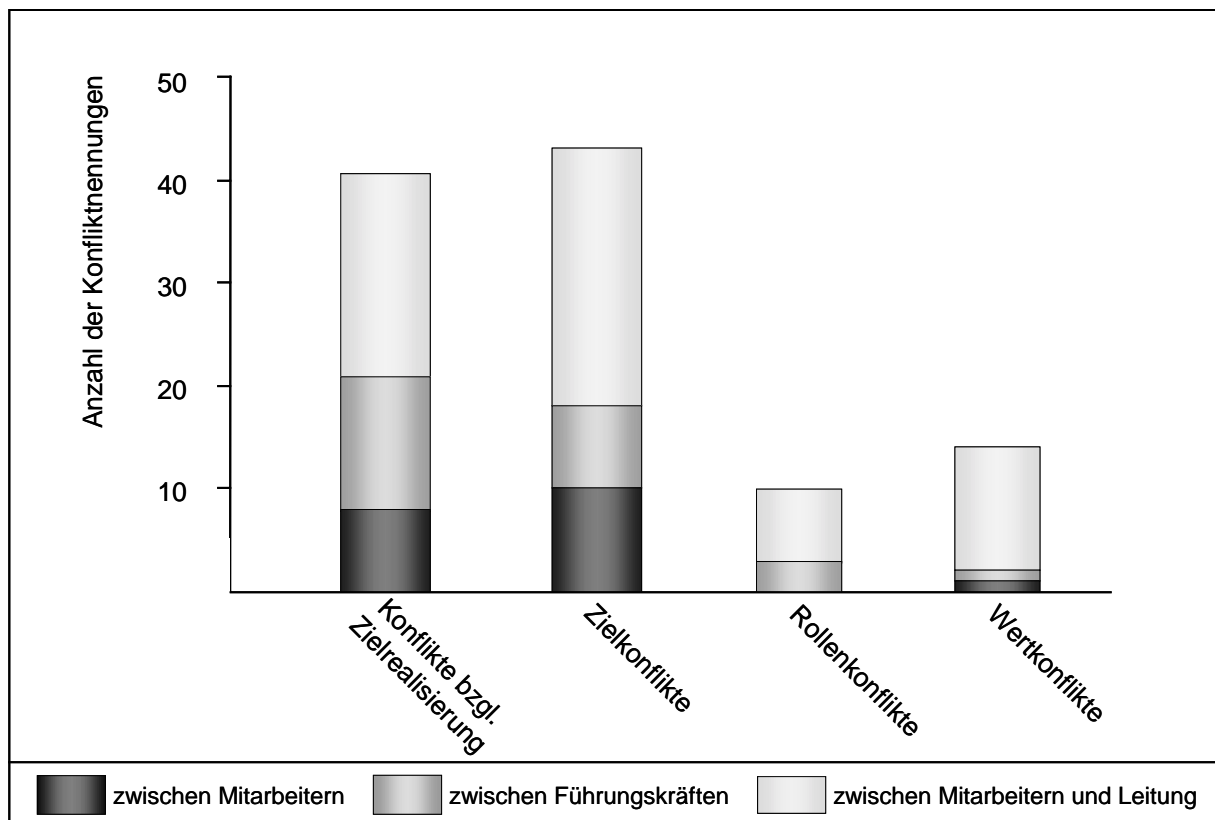
**Abb.23:** Verteilung von allen genannten interpersonalen Konflikten nach Inhalt und betroffenen Parteien

Konflikte zwischen Mitarbeitern und Leitung treten vor allem im Bereich **Führung** auf. Es wird von Auseinandersetzungen über Führungsstile, Zielvorgaben und/oder über angeblich mangelhafte Mitarbeiterleistungen berichtet. Insbesondere im Zuge der Expansion oder in wirtschaftlichen Krisen ist Führung das zentrale Konfliktthema. Divergenzen in grundlegenden Fragen der **Unternehmensstrategien** und **Unternehmenskultur** stellen den zweit

häufigsten Konfliktbereich dar. Hier konfliktieren Positionen, ob z.B. das Unternehmen durch hohe Qualität oder durch den schnellen Markteintritt am ehesten zum Erfolg geführt wird, ob grundsätzlich die schnelle Expansion anzustreben oder doch eher das kleine Expertenunternehmen zu favorisieren ist und ob Qualitäts- oder Profitstreben dominieren soll. Mit Blick auf die Unternehmenskultur ist der Vorwurf mangelnder Solidarität und der Verlust der anfänglich engen Kooperation im Zuge des Unternehmenswandels Gegenstand der Konfrontationen. Im Themenfeld der **Arbeitsorganisation** treten zwischen den Gründern Kontroversen um die Gestaltung der Aufbau- und Ablauforganisation auf. Das alltägliche Projektmanagement und Mängel im Informationsfluss führt zu Spannungen zwischen Leitung und Angestellten und unter den Mitarbeitern sind vor allem sich überschneidende Verantwortungsbereiche konfliktbehaftet. Hinsichtlich der **Kooperation im Team** (also der Zusammenarbeit mit Gleichgestellten ein und derselben Hierarchieebene) kommt es unter den Mitarbeitern zu Konflikten um den fachlich besten Lösungsweg, um die alltägliche Koordination im Team und aufgrund persönlicher Abneigung der Eigenarten von Teamkollegen. Unter den Führungskräften treten Auseinandersetzungen um die Vormachtstellung im Unternehmen auf, um das Ausmaß des eingebrachten Engagements sowie um Fragen der alltäglichen Gestaltung der Koordination. Über **Konkurrenz um Führungspositionen** wird generell sehr wenig berichtet. Dies ist jedoch auch strukturell bedingt, da in den kleinen Unternehmen ohnehin kaum Aufstiegsmöglichkeiten bestehen. Der Vorwurf fehlender Kompetenzen um den **fachlichen Anforderungen** gerecht zu werden, ist sowohl unter Mitarbeitern und unter den Führungskräften als auch zwischen Mitarbeitern und Leitung ein Konfliktthema, das jedoch insgesamt eher selten genannt wird. Auch über Konflikte bzgl. **Entlassungen** wird scheinbar nur vereinzelt berichtet. Zu beachten ist jedoch, dass – abgesehen von einer Ausnahme – nur die verbliebenen, nicht unmittelbar betroffenen Kollegen befragt werden konnten. Auch da alle geschilderten Konflikte um Kündigungen als hoch eskaliert einzustufen sind, ist das Konfliktthema Entlassungen insgesamt höher zu gewichten als es aufgrund der Anzahl der Konfliktnennungen den Anschein hat. Zu geringe **Entlohnung** führt nur in wenigen Fällen zu Konflikten, da in der Regel die Mitarbeiter die vergleichsweise oft geringe Bezahlung aufgrund der Sondersituation des Unternehmensaufbaus akzeptieren und zugleich hoffen, mit zunehmender Etablierung finanziell besser gestellt zu werden. Erstaunlich ist, dass trotz der überwiegend extrem langen Arbeitszeiten kaum Konflikte um die **Arbeitszeit** auftreten. Es besteht vielmehr der Konsens, sich in hohem Maße einzubringen und einen engagierten Beitrag zum Unternehmensaufbau zu leisten.<sup>52</sup>

Nach Betrachtung der Themenfelder, die am ehesten zu Auseinandersetzungen in den Unternehmen führen, wird in Abbildung 24 ein abschließender Überblick zur strukturellen Beschaffenheit der genannten Konflikte gegeben.

<sup>52</sup> Aufgrund der zu geringen Fallzahl sind jenseits deskriptiver Verfahren keine weiteren statistischen Analysen aussagekräftig. Daher können keine quantitativen Aussagen zu Konflikten nach Unternehmensform und Phasen der Unternehmensentwicklung vorgelegt werden.



**Abb.24:** Verteilung aller genannten interpersonalen Konflikte nach Strukturtyp & betroffenen Parteien

Die Konflikte betreffen mehrheitlich divergierende Positionen, welche Ziele im Unternehmen verfolgt werden sollen und wie diese zu realisieren sind. Hierbei treten Auseinandersetzungen zwischen und innerhalb aller Parteien auf. So wollen Mitarbeiter z.B. an der Zielvorstellung der Etablierung als kleines Expertenunternehmen festhalten, während die Leitung den Wandel zum profitorientierten Großunternehmen anstrebt. Rollenkonflikte schildern durchweg nur Führungskräfte. Hier wird überwiegend von konfligierenden Rollenerwartungen zwischen freundschaftlichen Beziehungen zu Mitarbeitern und der professionellen Leitungsrolle berichtet. Als Wertekonflikte wurden Divergenzen klassifiziert, bei denen explizit die Rede von grundlegend divergierenden Wertvorstellungen war. Zum Beispiel mit Blick auf die grundsätzliche Frage, ob jedes soziale Gefüge hierarchisch sein muss, oder ob Egalität unter Sozialpartnern und insbesondere im Unternehmen möglich und wünschenswert ist.

Es sei noch darauf verwiesen, dass mit zunehmendem Strukturniveau der Konflikte auch ihr Reflexionspotenzial steigt: Während Konflikte mit Blick auf die Zielrealisierung zumeist nur zum Überdenken alltäglicher Prozesse anregen, können Ziel-, Rollen- und vor allem Wertekonflikte zur grundlegenden Reflexion des eigenen Handelns in den Organisationen führen. Dennoch sind es oft die ganz alltäglichen Koordinationsprobleme, die den Handlungsdruck verdeutlichen, das Unternehmen entsprechend aktueller Entwicklungen zu restrukturieren. Während derartige Konflikte jedoch zumeist beigelegt werden können, haben Rollen- (z.B.

zwischen freundschaftlichen und professionellen Beziehungen) und Wertekonflikte (z.B. zwischen Profit- und Qualitätsstreben) die Tendenz, permanent zu bestehen und immer wieder neue Aushandlungsprozesse von den Betroffenen einzufordern. Inwieweit derartige konfliktuöse Konstellationen auch die individuelle Entwicklung der Gründer und Mitarbeiter fördern oder behindern ist Bestandteil der Dissertation von Eyko Ewers (in Vorbereitung). Für eine ausführliche Diskussion der empirischen Ergebnisse zur Entwicklung der IT-Startups wird nun noch ergänzend die individuelle Beanspruchung der Befragten thematisiert und in einem kurzgehaltenen Exkurs die Gründer und Mitarbeiter der Klein- und Mittelunternehmen mit den befragten IT-Alleinselbständigen und mit den Angestellten aus dem untersuchten IT-Großunternehmen verglichen.

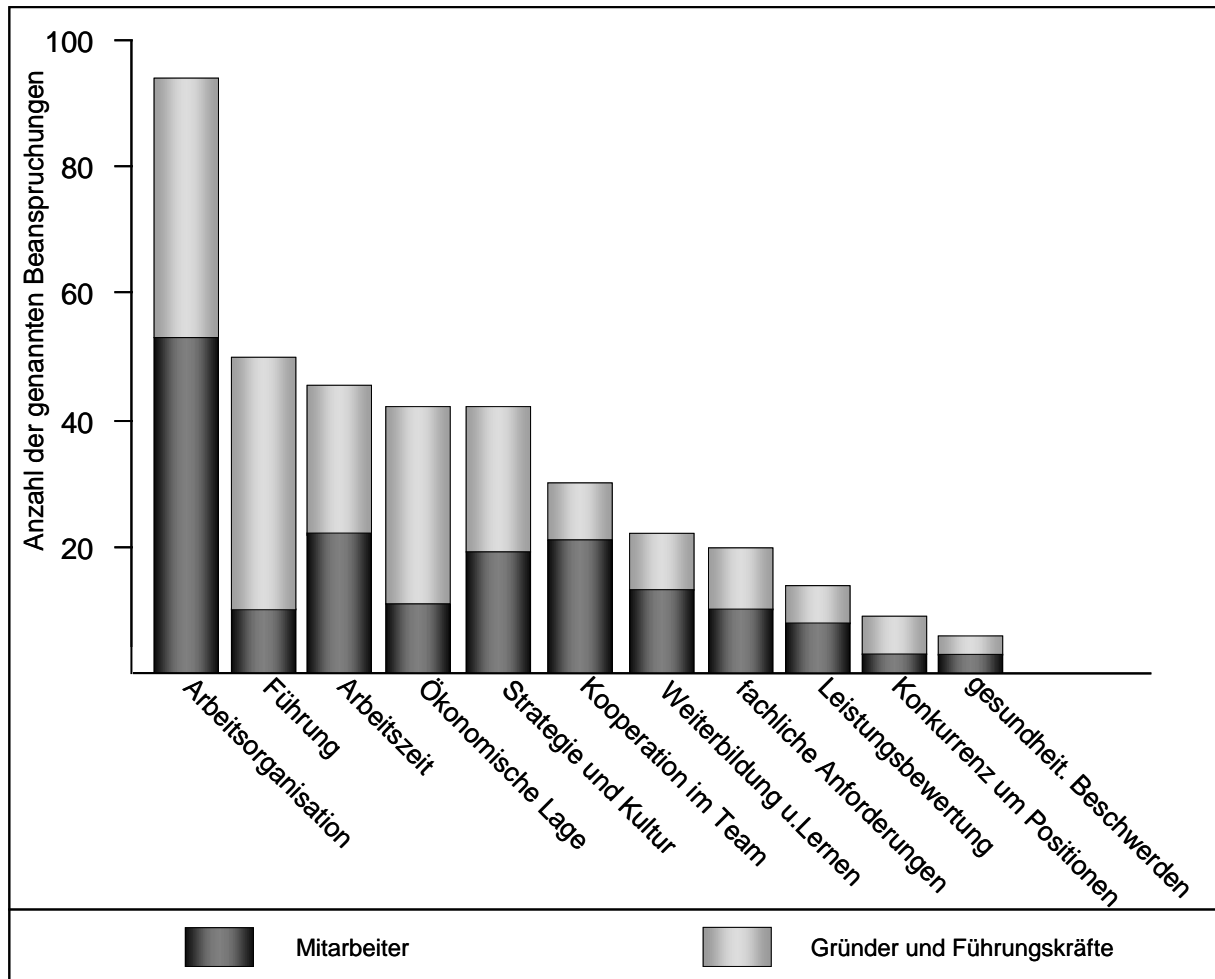
### **6.3 Beanspruchung, Bewältigungsstrategien und die Gefahr der Selbstausschöpfung**

Nachdem die Kooperationsformen der Unternehmen im Vordergrund standen, wird nun die individuelle Beanspruchung der einzelnen Befragten in den Blick genommen. Wie zuvor bei der Darstellung der interpersonalen Konflikte folgt zuerst ein Überblick zu Inhalt und Struktur. Vor diesem Hintergrund schließt sich eine Diskussion zum Ausmaß der Beanspruchung der Gründer und Mitarbeiter an. Abschließend geht es um Formen der Bewältigung und um eine Stellungnahme der Befragten zu der viel diskutierten Gefahr der Selbstausschöpfung.

In Abbildung 25 werden die genannten Beanspruchungen in ihrer quantitativen Verteilung nach inhaltlichen Themenfeldern dargestellt.<sup>53</sup> Es sei noch darauf verwiesen, dass auch die zuvor aufgezeigten interpersonalen Konflikte selbstverständlich als beanspruchend erlebt werden, jedoch nicht in der folgenden Abbildung enthalten sind. Hier wurde eine analytische Trennung vorgenommen, da neben den interpersonalen Konflikten auch Beanspruchungen von Befragten thematisiert werden, die, auch wenn durch andere Personen verursacht, nicht zu Auseinandersetzungen führen. So ist z.B. auffällig, dass der Bereich Arbeitszeit mehrheitlich als stark beanspruchend erlebt wird, aber – wie zuvor gezeigt – kaum zu interpersonalen Konflikten innerhalb der Unternehmen führt.

<sup>53</sup> In der Grafik sind die einzeln genannten Beanspruchungen aufgeführt, d.h. ein Befragter konnte in einem Themenfeld mehrere Beanspruchungen nennen: z.B. lange Arbeitszeiten und hohe zeitliche Flexibilitätsanforderungen. Angemerkt sei auch noch, dass hier nur Beanspruchungen im unternehmerischen Kontext aufgeführt sind. Zu Konflikten und Beanspruchungen mit Blick auf die Integration von Berufs- und Privatleben vgl. die Dissertation von Ulrike Schrapf.





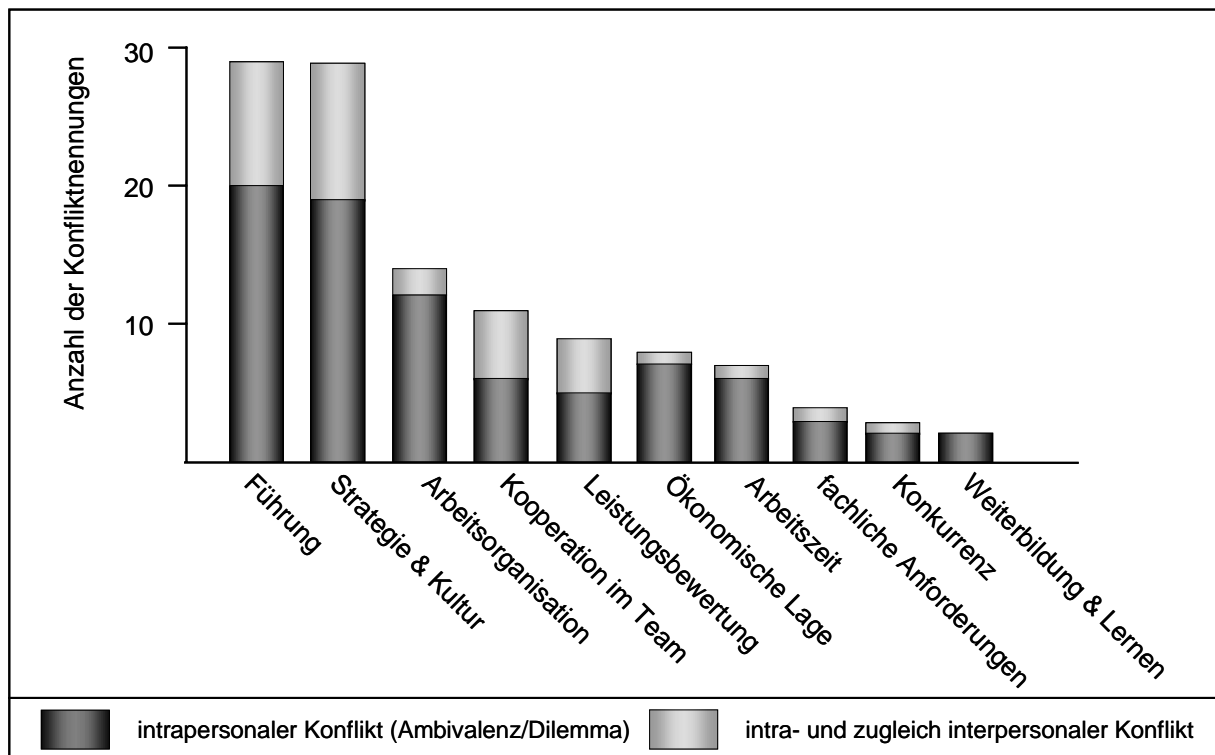
**Abb.25:** Verteilung aller genannten Beanspruchungen nach Inhalt und Position

Die meisten Beanspruchungen nennen Mitarbeiter im Bereich der *Arbeitsorganisation*. Hier sind es vor allem Mängel im Informationsfluss, hoher Zeit- und Leistungsdruck, fehlende Planbarkeit und Multitasking-Anforderungen. Insbesondere im Unternehmenswandel erleben die Gründer die Organisationsgestaltung als hoch beanspruchend. Mit Blick auf den *Führungsstil* schildern die Gründer und Führungskräfte die Abwägung zwischen Mitarbeiter- und Leistungsorientierung als persönlich fordernd. Hinzu kommen fehlende Führungskompetenzen mit Blick auf effiziente Delegation und Kontrolle. Zudem wird die Vermittlung bei Mitarbeiterkonflikten und der eigene Umgang mit Kritik als strapazierend erlebt. Zeigen die Führungskräfte nur geringe Mitarbeiterorientierung und leisten kaum fachliche Unterstützung, klagen die Mitarbeiter oft über Probleme, ihren komplexen Aufgaben gerecht werden zu können. Die *ökonomische Lage* des Unternehmens führt vor allem bei Gründern zu hoher Beanspruchung. Damit ist oft die Unsicherheit verknüpft, ob die gewählten *Unternehmensstrategien* erfolgreich sein werden. Im weitgefassten Bereich der *Unternehmenskultur* beschreiben die betreffenden Gründer die Ambivalenz, einerseits möglichst effizient zu arbeiten, andererseits jedoch persönlich die familiäre, oft nicht allzu produktive Zusammenarbeit zu schätzen. Als vergleichbar beschwerlich erleben es die Mitarbeiter, den eigenen in-

haltlichen Qualitätsanspruch mit der geforderten wirtschaftlichen Effizienzorientierung zu vereinbaren. Aufgrund ihrer hohen Identifikation mit dem Unternehmen fällt es ihnen weiterhin schwer, persönlich Distanz zu belastenden Ereignissen und Entwicklungen zu gewinnen. Andererseits wird aber auch gerade der Verlust der engen Zusammenarbeit durch die Expansion des Unternehmens als negativ bewertet. Im Themenbereich der **Kooperation im Team** schildern die Mitarbeiter vor allem die Schnittstellenkommunikation, Mängel in der alltäglichen Koordination und Kollegen, die nicht auf ihrer „Wellenlänge“ liegen, als kräftezehrend. Auch unter den Gründern wird die interdisziplinäre Zusammenarbeit zwischen Softwareentwicklern und Betriebswirten als Herausforderung erlebt. Hinzu kommen Meinungsverschiedenheiten und der Umgang mit sehr unterschiedlichen Persönlichkeiten im Gründerkreis. Im Bereich **Weiterbildung/Lernen** sehen sich die Mitarbeiter durch den hohen Lerndruck beansprucht, der zusätzlich durch die fehlende Bereitstellung finanzieller und zeitlicher Ressourcen seitens der Unternehmen verschärft wird. Die Gründer beklagen vor allem das mangelnde Zeitkontingent für die eigene Weiterbildung, die jedoch gerade in der hoch innovativen IT-Bereich für das Unternehmen überlebenswichtig ist. Aufgrund des schnellen Wandels bewerten die Mitarbeiter die Erfüllung vereinbarter Zielvorgaben im Rahmen der **Leistungsbewertung** als strapaziös, umgekehrt fällt es auch Gründern und Führungskräften schwer, Ziele entsprechend flexibel zu definieren und sich für aufwendigere Personalinstrumente die Zeit zu nehmen. **Konkurrenz um Führungspositionen** wird nur von wenigen Mitarbeitern und Gründern als Beanspruchungsfeld thematisiert. Weiterhin berichten auch nur vereinzelt Befragte von **gesundheitlichen Beschwerden** – was sicherlich auch auf das noch relativ junge Durchschnittsalter der Untersuchungsgruppe zurückzuführen ist. Aufgrund des überwiegend hohen Beanspruchungsgrad der Befragten (s.u.) sind jedoch körperliche Folgeschäden kaum auszuschließen.

In Abbildung 26 wird noch einmal unter einer strukturellen Perspektive veranschaulicht, dass Ambivalenzen vor allem in den Bereichen Führung, Unternehmensstrategien und Unternehmenskultur auftreten. In diesen Themenfeldern sind auch die häufigsten *intrapersonalen* Konflikte zu finden, die zugleich zu *interpersonalen* Auseinandersetzungen führen. So bewerten z.B. viele Führungskräfte eine egalitäre Zusammenarbeit und ein familiäres Klima als persönlich wertvoll sowie motivationsfördernd für die Angestellten, jedoch zugleich als ökonomisch ineffizient und als hinderlich, wenn es gilt ökonomisch schwierige Entscheidungen durchzusetzen (z.B. Entlassungen vorzunehmen). Als Folge kommt es aufgrund des schwankenden Führungsverhaltens immer wieder zu Auseinandersetzungen mit den Mitarbeitern. Weiterhin streben viele Gründer die Expansion des Unternehmens an, um ihre ökonomischen Ziele zu realisieren, andererseits verändert sich damit aber ihr Aufgabenprofil stärker in Richtung Führungs- und Koordinationstätigkeiten und die persönlich favorisierten technisch-fachlichen Aufgaben treten zu ihrem Bedauern in den Hintergrund. Obwohl in der Gesamtschau intra-inter-personale Konflikte eher selten vorkommen, sind es gerade diese komplexen, hoch

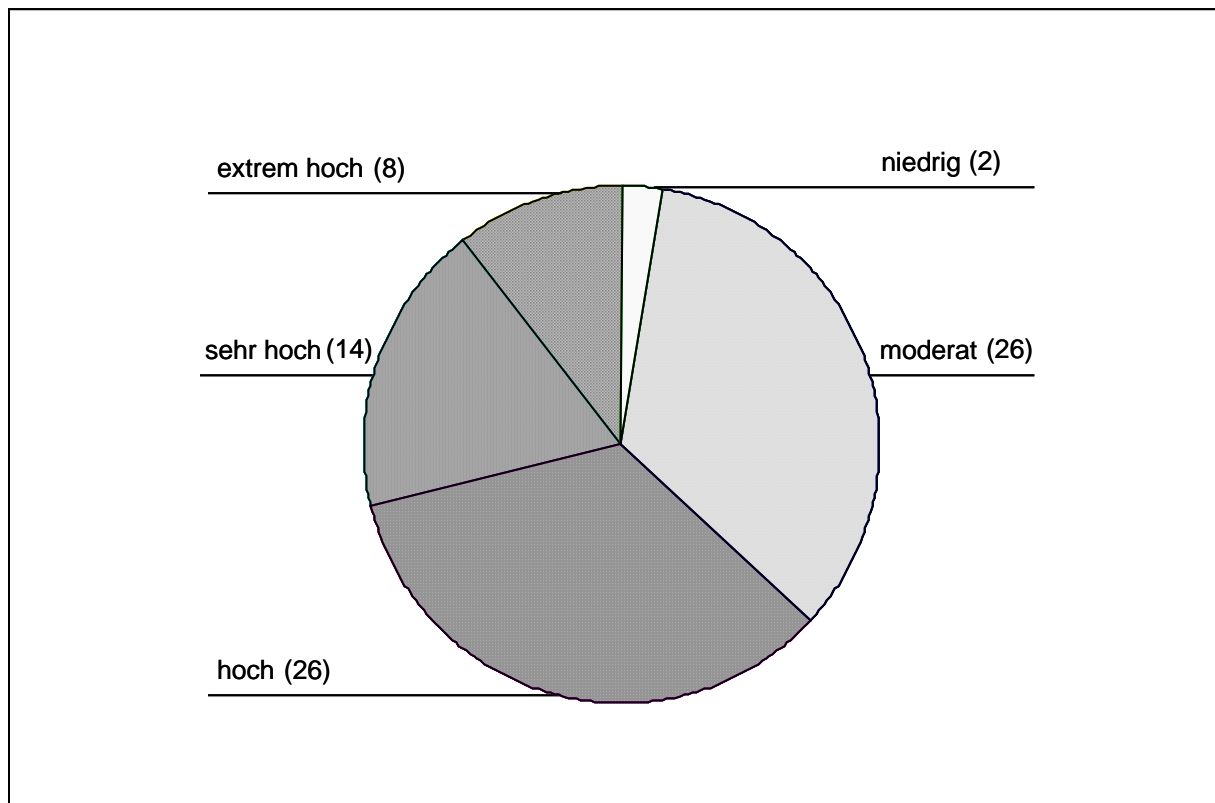
ambivalenten Situation, die einerseits zu großen Spannungen führen, andererseits jedoch auch hohes Reflexionspotenzial in sich tragen.<sup>54</sup>



**Abb.26:** Verteilung der intra- und intra-/interpersonellen Konflikte nach Konfliktinhalt

Nach der Analyse der inhaltlichen Beanspruchungsfelder interessiert nun das Beanspruchungsniveau der einzelnen Befragten. Dabei beruht die Einschätzung des Beanspruchungsgrades auf der Selbsteinschätzung der Befragten. Eine objektive Analyse der Belastung konnte aufgrund des Studiendesigns nicht vorgenommen werden (zur grundsätzlichen begrifflichen Unterscheidung von Beanspruchung und Belastung vgl. Gebert 1981; Richter & Hacker 1998). Da alle Befragte ihre Arbeitszeit als ausschlaggebenden Faktor für das Ausmaß ihrer Beanspruchung schildern, wird im Folgenden die Arbeitszeit als ein wesentliches Kriterium für die Einschätzung des Beanspruchungsgrades herangezogen.

<sup>54</sup> Vergleiche auch hierzu die Dissertation von Eyko Ewers (in Vorbereitung) – im speziellen die Ausführungen zur persönlichen Entwicklung durch Konflikterfahrungen.



**Abb.27:** Beanspruchungsgrad der befragten Mitarbeiter und Gründer

Wie in Abbildung 27 veranschaulicht, zeigen 48 Befragte eine hohe bis extrem hohe Beanspruchung, 26 einen moderaten und nur zwei Befragte einen niedrigen Beanspruchungsgrad. Diese zwei Mitarbeiter arbeiten nur 30 bzw. 7 Wochenstunden und sind mit Aufgaben betraut, die sie aufgrund ihres Kompetenzprofils ohne Schwierigkeiten lösen können. Die Befragten, deren Beanspruchungsniveau als moderat eingeschätzt wurde, weisen im Mittelwert eine Arbeitszeit von 43 Stunden auf und berichten von einem Zeit- und Leistungsdruck, der mit dem üblichen Normalarbeitsverhältnis vergleichbar ist. Die Gruppe der hoch beanspruchten geben eine wöchentliche Arbeitszeit von durchschnittlich 57 Stunden an und sehen sich durch ihre Aufgaben bereits im hohen Maße beansprucht. Die als sehr hoch belasteten Befragten sind im Mittelwert 63 Wochenstunden tätig und stehen unter großem Zeit- und Leistungsdruck. Ab einer Arbeitszeit von über 70 Wochenstunden sprechen wir von extremer Beanspruchung. Die Befragten dieser Gruppe arbeiten an der Grenze ihrer Belastbarkeit und sehen sich oft durch den Umfang und die Komplexität ihrer Aufgaben, die sie unter hohem Zeitdruck lösen müssen, überfordert. In dieser Gruppe finden sich sechs Gründer und zwei Führungskräfte des mittleren Managements. Auch unter den sehr hoch Beanspruchten dominieren die Gründer mit insgesamt neun Personen gegenüber einer angestellten Führungskraft und vier Mitarbeitern. Unter den 26 Befragten mit moderatem Beanspruchungsgrad finden sich hingegen nur vier Gründer. In der Gesamtschau weisen Gründer und Führungskräfte eine deutlich höhere Beanspruchung als Mitarbeiter auf ( $\chi^2(76,1)=14.2$ ;  $p < .01$ ;  $\Phi=.432$ ).

Die weitere Diskussion zu Beanspruchung, Bewältigung und zum Thema Selbstausbeutung in IT-Startups wird exemplarisch anhand der Gruppe der extrem Beanspruchten geführt. Dies zum einen, da hier allgemein die Reflexion und der Umgang mit Beanspruchungen in den kleinen Firmen am anschaulichsten verdeutlicht werden kann, zum anderen, da auch die als hoch und sehr hoch eingestuften Befragten zwar im geringeren Maße aber in vergleichbarer Weise von ihrer Beanspruchung und den von ihnen verfolgten Bewältigungsstrategien berichten. Dabei ist es noch wichtig darauf hinzuweisen, dass wir die Befragten zuerst nach ihrem eigenen begrifflichen Verständnis von Selbstausbeutung gefragt haben und anschließend um eine Einschätzung ihrer persönlichen Betroffenheit von Selbstausbeutung baten. Inwieweit der Begriff der Selbstausbeutung theoretisch angemessen und arbeitspolitisch weiterführend ist, wird u.a. auf Grundlage der empirischen Ergebnisse in der Abschlussdiskussion erörtert.

Die als extrem beansprucht eingestuften Befragten schildern sehr eindrücklich das hohe Maß ihrer Beanspruchung. Sie bringen weitgehend alle persönlichen Ressourcen in das Unternehmen ein. Für außerberufliche Interessen und Aufgaben steht kaum Zeit zur Verfügung. Das Privatleben wird hinten angestellt und leidet deutlich unter der Arbeitszentrierung. Auch Gesundheitsschäden durch Mangel an Bewegung, Stress sowie falsche Ernährung bleiben nicht aus.

„Also ich hab jetzt drei Beziehungen verschlissen in der Zeit. Und das hatte damit zu tun, dass ich so viel gearbeitet habe. Da bin ich sicher. Nicht nur, damit aber auch. Und ich merke auch, wie ich dann selber auch in meinem Privatleben verkümmere. Ich spiele Band, aber das ist – das war jetzt immer einmal die Woche und war von meiner Schlafenszeit nur abgeschnitten“ (K21, U19; B96).

„Was mich ein bisschen belastet, ist, ich habe 20 Kilo zugenommen in den zwei Jahren. Basiert darauf, dass ich halt sehr viel Stress habe, dass ich falsche Ernährung ... Stellenweise kam es zu sehr starkem Alkoholkonsum, wo man natürlich auch zunimmt, wenn man sehr viel Bier trinkt, weil das natürlich eine Sache ist, um Stress abzubauen. Und da kann man sprechen mit wem man will. Die Leute, die es nicht zugeben, die sagen nicht die Wahrheit. Aber die Leute, die sehr stark unter Strom stehen im Job, die brauchen abends so das eine oder andere Bierchen mehr, um abzuschalten“ (K38, U20; B131).

Die Gründer nehmen die hohe Beanspruchung in Kauf, da sie sich durch den Aufbau der eigenen Unternehmung, durch Erfolgserlebnisse sowie durch den Stolz auf die persönliche Leistungsfähigkeit regelrecht „beflügelt“ fühlen. Alle berichten von „Flow“-Erlebnissen als Phasen, in denen sie „unter Strom standen“ und durch den Erfolg getragen völlig in ihrer Arbeit aufgingen. In der Eigencharakterisierung als „Workaholic“ wird besonders deutlich, dass berufliche Ziele klar Priorität haben.

„Es kommen zwar immer wieder mal, wenn man richtig kotzt, entschuldige das – das Wort, dann – dann könnte ich auch mal wieder denken, was ist die Alternative davon? Die Alternative ist davon ist, für das doppelte Jahresgehalt mit Dienstwagen irgendwo als Berater durch die Gegend zu gondeln und dann wahrscheinlich doch mal ein Wochenende frei, aber sobald man sich dann überlegt, was man hier gerade dabei ist aufzubauen und dass das das eigene Unternehmen ist, das macht das eigentlich wieder wett“ (K15, U34; B30).

„Es gibt natürlich die Momente, wo du dich irgendwie tapfer und edel fühlen kannst, wenn du so viel arbeitest, dass ist auch was du da rausziehen kannst, wenn du willst. Und ich meine, die Leute, die sich so extrem überarbeitet haben, die haben auch viel Gewinn daran gehabt, diese Helden, diese neue Wirtschaft zu generieren“ (K59, U28; B202).

„Ich bin eigentlich in vielen Sachen eher ein Workaholic, was ich mache. ... Deshalb wäre für mich auch ein Job mit acht Stunden eigentlich eher ein Alptraum, wo ich wirklich hingehen muss und nach Hause gehe. Und dazu hätte ich eigentlich keine Lust, das zu machen“ (K26, U19; B116).

Entscheidend für die hohe Priorisierung des Berufslebens ist die extreme Kongruenz der persönlichen kurz- bis mittelfristigen Interessen und Ziele, die sie weitgehend alle in der eigenen Unternehmung realisieren können – seien es die inhaltlich spannenden Aufgaben, die enge Zusammenarbeit mit Freunden, der herausfordernde Unternehmensaufbau oder das Streben nach finanziellem Erfolg. So verschwimmt bei diesen Befragten zunehmend die Grenze zwischen beruflichen und privaten Zielen, bzw. zwischen der Trennung von Arbeits- und Privatleben. Die Befragten räumen allerdings auch ein, dass außerberufliche Interessen wie z.B. die Familie, der Lebenspartner, private Freunde und allgemein Erholungsphasen zu kurz kommen. Diese Lebensbereiche werden bewusst hinten angestellt und auf später verschoben. Erst nach dem erfolgreichen Unternehmensaufbau sollen den eher privaten Zielen wieder mehr Bedeutung zu kommen.

„Ja, die Beanspruchung ist sehr hoch. Ich glaube manchmal zu hoch für mich, für mein eigenes Wohl, schon sehr hoch. Das ist auch nicht nur ein Job, sondern das ist das, was sich tue. Lange Zeit habe ich da keinen Unterschied mehr machen können zwischen etwas, was ich für U19 mache oder für mich. Es gab keinen Unterschied. Das ist einfach – Ob ich jetzt nun, was weiß ich, Gitarre spiele oder ob ich über das Produkt nachdenke, wie das aussehen kann, das war kein Unterschied“ (K21, U19; B109).

„Ich glaube schon, dass es auch bei vielen Leuten so ist, die ähnliche Jobs machen oder bei uns in der Branche so ist. Dass es aber –ich selber auch so – nicht als Selbstausbeutung empfinde, weil ich halt zum großen Teil Tätigkeiten mache, die ich halt super gerne mache und die ich auch sowieso machen würde, aber trotzdem merke ich auch, dass es so Sachen gibt halt, ja, wo ich früher mehr Zeit für hatte, wo ich früher mehr Interesse für hatte und die ich auch gerne wieder – mich widmen würde. Es gibt irgendwie – wenn ich diesen Job nicht mehr hätte, dann hätte ich ganz viele Ideen und würde schon wo anders weitermachen“ (K49, U24; B98).

Hier wird deutlich, dass die antizipierte zeitliche Begrenzung des extremen beruflichen Engagements von zentraler Bedeutung für die aktuelle Bewältigung der Arbeitbelastungen ist. In zwei bis drei Jahren soll das Unternehmen zum Erfolg geführt werden, um dann anschließend entweder ganz oder phasenweise auszusteigen, oder aber zumindest die Arbeitstätigkeit zugunsten des Privatlebens deutlich zu reduzieren.

„Zwei, drei Jahre ist, glaube ich, ein Horizont, in dem man wirklich so viel Gas geben kann und mit so viel Enthusiasmus daran arbeiten kann“ (K15, U34; B101).

„Zwei, drei Jahre lang kann man es machen, keinen Urlaub oder wenig Urlaub nehmen, und jeden Tag 10, 12 Stunden arbeiten, und möglicherweise am Wochenende auch, und gelegentlich mal 16 Stunden, aber nach ein paar Jahren geht das nicht mehr. Irgendwann muss man zusehen, dass man auch Zeit für sich selber und seine eigenen Interessen hat, sonst verkümmert man als eigene Person. Man ist ja nicht nur ein Roboter, der für die Firma da ist“ (K21, U19; B137).

„Ich glaube schon, dass man dann irgendwann selber merkt, dass man abschalten muss, weil das sind – trotz allem, was man gemacht hat irgendwie vorher – nicht menschlich ist, nicht normal ist. Und wenn man dann quasi so `n Arbeitspensum hat seit, ja, fast drei Jahren nur selbständig gearbeitet hat, dann ist es irgendwie so. Dann – aus dieser Erkenntnis heraus, kommt das wohl, dass man kürzer treten muß“ (K49, U24; B54).

Eher alltägliche Bewältigungsaktivitäten werden hingegen vor allem von den Gründern, die bereits seit zwei Jahren diesem extremen Arbeitspensum ausgesetzt sind, verfolgt (z.B. Sport oder andere außerberufliche Freizeitaktivitäten). Neben den bereits genannten motivationalen Orientierungen aufgrund derer die Beanspruchungen akzeptiert werden, ist auch noch die zumeist positiv erlebte Zusammenarbeit als ein Entlastungsfaktor bei den egalitären Unternehmen zu nennen. Die Gründer der eher hierarchischen Firmen greifen hingegen auf ihr professionelles Selbstverständnis als hoch belastbare Manager, auf Kompetenzen der Stressbewältigung wie z.B. hervorragendes Zeitmanagement und auf ihre Fähigkeit zur Selbstdisziplinierung zurück, die sie sich in Unternehmensberatungen oder in anderen Führungspositionen angeeignet haben.

„Und das muss man auch irgendwie in den Griff kriegen. Schwimmen ist halt eine Sache, was ich relativ jetzt stetig durchziehe. Ja. Segeln, Laufen, wenn es sich anbietet. Also, Sport zu machen, ist eine ganz wichtige Sache“ (K38, U20; B131).

„Und – wie gesagt – seine Freiräume haben, seine Wochenenden haben und seine Ablenkungen haben und außer der Arbeit auch Privatleben. Sonst dreht man durch“ (K38, U20; B123).

„...dass man Beschäftigungen außerhalb des Unternehmens hat, dass man sich mit anderen Themen beschäftigt, dass man einen aktiven Freundeskreis hat, den man auch pflegt. Das ist sehr gefährlich, wenn man sich nur auf eine Sache konzentriert. Und wenn die wegbricht, ist im Grunde alles weggebrochen“ (K38, U20; B127).

Zur Debatte der Selbstausschöpfung nehmen die Gründer recht einheitlich Stellung: Sie weisen trotz ihrer hohen Beanspruchung die Gefahr der Selbstausschöpfung zurück, da es sich um ihr eigenes Unternehmen handelt und sie daher nicht in einem Ausbeutungsverhältnis stehen. Diese Selbstverantwortung, für sich Sorge zu tragen, wird zum Teil auch als Last erlebt und bedauert, dass niemand außer der eigenen Person für die hohe Beanspruchung verantwortlich gemacht werden kann.

„Im Moment fühle ich mich extrem ausgezehrt, also was das anbetrifft, aber ich meine, das ist meine Firma, ich kann mir nicht ausgenutzt vorkommen, leider“ (K59, U28; B133).

Die finanzielle Erfolgsaussicht ist entscheidend für die Bewertung der Gründer, sich nicht selbst ausgebeutet zu fühlen. Da es allerdings höchst ungewiss ist, ob sich das extreme Engagement auch auszahlt, wird hier mit hohem Einsatz ein sehr riskantes Ziel verfolgt. Wäre dies nicht der Fall, so ist zu vermuten, dass es zu einem Phänomen der *retrospektiven Selbstausschöpfung* kommt, also einer im Rückblick negativen Bewertung des hohen persönlichen Einsatzes, der nicht zu den erhofften Ergebnissen geführt hat.

„Eindeutig, ständig, immer. Nein, ich glaube es eigentlich nicht. Was natürlich nicht passieren dürfte, ist, dass ... wir uns auf Dauer Gehälter zahlen wie auf der Universität, .... aber letztendlich einen deutlich höheren Arbeitsaufwand haben.“ „Wenn die Firma nicht spätestens im Jahre 2004 oder 2005 so vernünftig Geld abwirft, dass ich sagen kann, ich kann auf ein Gehalt von 150.000 skalieren, dann mache ich den Laden lieber zu und verdiene mein Geld als Angestellter weiter, ohne Selbständigkeit. Vielleicht wäre es ganz gut, sich wirklich zu überlegen, wo das Exit-Szenario ist bei der ganzen Sache“ (K42, U07; B122).

„Ich meine, wir haben eine eigene Firma, gut, das ist Selbstausschöpfung, die wir de facto betreiben. Weil ich meine, ich könnte zu U2 gehen, könnte mich da anstellen lassen, da fange ich um neun an, höre um siebzehn Uhr auf, und das war es für mich... Das wäre für mich einfach, dann kann ich abschalten und

sagen, Danke Tschüss. Wenn ich da halt bei U2 buckle, dann hat die Firma U2 einen Vorteil, und wenn ich hier buckle, dann tue ich das für mich selbst: Und das macht den Unterschied aus“ (K42, U07; B45).

„...die sind auch teilweise jetzt belastend, weil da nicht mehr einfach nur eine goldene Zukunft da steht. Wir hatten ja am Anfang eine echt super gefüllte Kasse. Wir hatten wahnsinnig viel Geld. Und jetzt haben wir wahnsinnig wenig Geld. Und auf einmal fängt das an, etwas mehr zu belasten. Ganz frei bin ich da nicht mehr“ (K21, U19; B109).

Oft ist das einzige „Regulativ“ der Arbeitszentrierung das soziale Umfeld oder der Lebenspartner des Befragten. Hier wird auch deutlich, dass den betroffenen Gründern und Führungskräften das Ausmaß ihrer Beanspruchung oft erst klar wird, wenn sie von anderen darauf aufmerksam gemacht werden.

„Meine Freunde würden’s auf jeden Fall alle so sehen, würde ich sagen. Aber ich würd’s nicht so sehen. Also, das Problem war, dass es bei mir wirklich immer zweigeteilt war. Meine Arbeit an sich, die ich da gemacht habe, ist oder war mein Traumjob. Also, es war wirklich so, es waren nicht nur die Leute, sondern es war auch, dass meine Arbeit mein Traumjob war. ... Also, ich für mich, muss ich sagen, ich hab’s auch bewusst so lange ausgehalten. Ich bin schon bewusst so lange da geblieben und hab’ nicht gedacht, ich find’ nichts anderes und macht nur mit mir und so. Das nicht. Also, es war schon für mich, also auch dadurch, dass so viele Leute gesagt haben, „Hör auf!“ wirklich immer wieder eine bewusste Entscheidung zu sagen, ich mach’s weiter“ (K68, U40; B109).

„Das einzige Regulativ kommt von außen und das ist die Freundin [Lachen], die versucht der Selbstausbeutung entgegen zu wirken, nicht immer sehr erfolgreich.“ „...Freundin oder Eltern, die mal korrektiv einschreiten und mahnende Worte sagen, dann ist vielleicht die Gefahr der Selbstausbeutung nicht so groß. Aber man tut es im Endeffekt schon, das stimmt schon, man mutet sich einiges zu, aber wenn klar ist, dass das nicht auf Dauer so sein kann, dann – das hat gewissermaßen einen zeitlichen Horizont, der absehbar ist, auch wenn er nicht planbar ist“ (K15, U34; B100).

„Wenn ich rücksichtslos gegen mich bin, dann ist das blöd von mir. Ich würde das nicht Selbstausbeutung nennen. Ich finde das auch, wenn ich merke, ich bin rücksichtslos gegen mich, dann finde ich das in erster Linie blöd. Und das finden auch meine Freunde blöd. Die sagen mir das auch“ (K59, U28; B202).

„Es sagen mir manchmal Leute, dass, ja, ich da irgendwie mal kürzer treten soll, was anderes machen soll am Wochenende, nicht arbeiten soll. Einfach – ich glaube schon, dass diese Gefahr da ist und so ein bisschen hat man es auch realisiert, aber es überwiegt halt im Moment noch die Tätigkeiten und all das, was man sowieso gerne machen würde. Dass man das nicht als Ausbeutung bezeichnet“ (K49, U24; B98).

Selbstausbeutung wird hingegen von der einzigen leitende Angestellte innerhalb der Gruppe der extrem Beanspruchten durchaus bejaht. Aufgrund ihres hohen Commitments gegenüber der Unternehmung und ihrer Tätigkeit, aber auch aufgrund der hohen Erwartungen der Unternehmensleitung überfordert sie sich systematisch selbst.

„Mit Selbstausbeutung kann ich was anfangen. Ja, das ist ja genau das, was auch auf mich zutrifft oder zutreffen hat. Zutrifft, zutreffen hat, ich weiß es nicht. Ja, dass ich schon auch immer meine Grenzen deutlich überschreite, weil ich dann immer denke, ich muss das schaffen, also ich kann das auch schaffen. Und wenn ich das jetzt nicht schaffe, dann versage ich, oder bzw. dann ist irgendwas mit mir nicht in Ordnung. Ja. Und das ist quasi genau der Satz: Selbstführung mit der Gefahr der Selbstausbeutung, der auf mich zutrifft. Und der natürlich dann diese Charaktereigenschaft in dieser Firma natürlich genau ins Schwarze getroffen hat, wo du dich eben im Prinzip bis zum Tod überfordern kannst“ (K68, U40; B146).

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass zwar die Befragten von hohen Belastungen berichten, jedoch sich des gesamten Ausmaßes ihrer Beanspruchung nicht gänzlich bewusst sind bzw. nach dem Prinzip „Augen-zu-und-durch“ ihren Beanspruchungsgrad ausblenden. Reflexionsprozesse werden ansatzweise durch Freunde, Familie oder Lebenspartner angeregt,



oft jedoch kommt es erst aufgrund von Ermünderungserscheinungen nach eineinhalb bis zwei derart arbeitszentrierten Jahren und/oder durch einen körperlichen Zusammenbruch zur Infragestellung der eigenen Ziel- und Prioritätensetzung. Dennoch ist bei vielen die Hoffnung, das Unternehmen zum Erfolg zu führen und die Identifikation mit der alltäglichen Arbeit so hoch, dass ein Umdenken nur sehr langsam einsetzt.

„Ich hatte mir da bis zu dieser Krankenhaus-Sache nie Gedanken drüber gemacht, weil mir ja noch nicht so klar war, dass ich da so drunter leide. Also irgendwie kam der Zusammenbruch so ein bisschen aus heiterem Himmel. Klar, ich wusste schon auch, dass mich das belastet und so, aber dass es jetzt so schlimm ist, dass ich da so einen komischen Zusammenbruch kriege und plötzlich voll die Angst habe und nicht mehr zur Arbeit gehen kann und so, das hätte ich nicht gedacht. Also, so belastend kam es mir jetzt nicht vor. Und ich dachte halt als Ziel immer, wenn’s irgendwann mal gefestigt ist, dann drücke ich bei meinem Chef eine Vier-Tage-Woche durch. Das war mein Plan“ (K68, U40; B170).

„Ich hab’s ja nie als so Arbeiten empfunden und auch nie so gesehen. Und das mit dieser Herzmuskelentzündung war, glaube ich, einfach Pech. Es war halt `ne verschleppte Erkältung, die halt dann irgendwie auf den Herzmuskel umgeschlagen ist, der sich entzündet hat. Und vielleicht kann man das so interpretieren mit – ja, aufgrund irgendeiner Lebensweise verschleppt sich ja die Erkältung. Im Normalfall würde sie das wahrscheinlich nicht tun. Also, klar, in dieser Zeit habe ich schon viel nachgedacht. Und da lag ich da im Krankenhaus und das war -. Das Schlimmste daran war halt, dass man körperlich nicht so kann, obwohl man geistig voll fit ist. Man muss da ganz viel ruhen. Man darf einfach nur liegen. Man darf nicht mal zur Toilette gehen. Und überhaupt sich körperlich nicht anstrengen. Aber ich hab` halt weitergearbeitet teilweise, ja. Und deswegen hat es bei mir auch so lang gedauert. Insgesamt ein Jahr.... Die Gründung habe ich trotzdem so irgendwie noch mitgemacht. Und wir haben per Post die Dokumente geschickt und ich hab` das alles so unterschrieben. Und ich hab` dann noch unsere Plattform aufgebaut. Dann war ich wieder für zwei Wochen im Krankenhaus. Da war das so ein bisschen hin und her. Und da hab` ich auch selber gesagt – das war eher so, dass die anderen mir zugeredet haben, ja, lass doch, Du bist jetzt nicht da. Du bist für uns nicht da, wir rufen Dich nicht an und wir machen das nicht. Aber es irgendwie dieser eigene Ehrgeiz, dass man wieder angefangen hat und unbedingt was machen wollte. Aber das ging ziemlich schnell, dass ich das begriffen habe und auch musste, dass ich es nicht kann. Und dann habe ich wirklich für ein halbes Jahr ganz ausgesetzt. So und ich hab halt daraus gezogen, dass ich, heute sage, ja, dann mache ich am Wochenende was anderes und arbeite nicht nur“ (K49, U24; B56).

Vor dem Hintergrund der geschilderten Beanspruchungen in kleinen IT-Startups, ist der Begriff der Selbstausbeutung ambivalent zu bewerten. Einerseits weisen die Befragten und vor allem die Gründer den Begriff als nicht zutreffend zurück, da sie sich aufgrund ihrer eigenen Motivation und Ziele in so hohem Maße einbringen und aus ihrer Sicht in keinem Ausbeutungsverhältnis stehen. Andererseits erfassen alle Befragten auf Anhieb die Bedeutung des Begriffs und schildern im Anschluss an die Frage sowohl ihre hohe Beanspruchung als auch Formen der Selbstdisziplinierung, um die hochgesteckten Ziele zu erreichen. Daher kann der Begriff der Selbstausbeutung durchaus *arbeitspolitisch* sinnvoll sein, indem er die Aufmerksamkeit auf die eigene Beanspruchung und auf den teilweise praktizierten „Raubbau“ an den eigenen Ressourcen richtet und vor allem zur Reflexion der persönlichen Ziel- und Prioritätensetzung anregt. Gerade dabei wäre es wichtig, das Augenmerk nicht nur auf kurz- und mittelfristige Ziele zu richten, sondern auch auf längerfristige Interessen und Folgeerscheinungen des eigenen Handelns. Hierbei ist jedoch nicht zu vergessen, dass gerade die Anfangszeit in den IT-Startups von solcher Euphorie getragen ist, dass auch rückblickend von den Befragten diese Zeit als persönlich sehr wertvoll geschätzt wird, und sie diese Erfahrungen trotz aller Beanspruchung nicht missen wollen. Mit dieser Ambivalenz zwischen

begeistertem Commitment und persönlicher Überforderung ist also in innovativen IT-Startups immer zu rechnen.

## 6.4 Befunde zu IT-Alleinselbständigen und zum untersuchten

### IT-Großunternehmen

Ergänzend zu der Hauptuntersuchungsgruppe wurden auch Interviews mit Alleinselbständigen und Angestellten eines IT-Großunternehmens geführt. Dabei sollte vor allem auf Parallelen und Differenzen zu den Gründern und Mitarbeitern der kleinen und mittelständischen Unternehmen geachtet werden. Wie nun im Folgenden dargestellt wird, zeigen sich Gemeinsamkeiten zum einen zwischen Alleinselbständigen und egalitären Unternehmen, zum anderen zwischen Angestellten des Großunternehmens und asymmetrischen Gründungen.

#### 6.4.1 Autonomie als Leitvorstellung der Alleinselbständigen und egalitäre

##### Kooperation in Netzwerken

Von den sieben befragten Alleinselbständigen sind sechs im Bereich „Multimedia-Solutions“ (digitalen Filmproduktion, Webdesign und IT-Schulungen) tätig; ein Befragter bietet Softwaremodifikationen zur Gestaltung der Benutzeroberfläche von Standardprogrammen an. In allen Fällen ist die Komplexität der angebotenen Dienstleistungen nicht so hoch wie in den klein- und mittelständischen IT-Unternehmen. Dies ist auch strukturell bedingt, da höherwertige Softwareprogramme zumeist mehrere Entwickler erfordern und zudem häufig mit hohen Investitionsvolumen verbunden sind. Dem hingegen sind die von den Alleinselbständigen erschlossenen Geschäftsfelder ohne hohe Anfangskosten realisierbar und ermöglichen – vorausgesetzt die Auftragsakquise ist erfolgreich – kurzfristig Einnahmen zu erzielen. Die befragten Alleinselbständigen sind durchweg eigen- bzw. umsatzfinanziert und haben keinerlei Fremdkapital eingeworben. Die finanzielle Lage der befragten Alleinselbständigen ist als eher schlecht bis prekär einzuschätzen.

- **Strategie**

Alle Alleinselbständigen sind bemüht, das persönliche Investitionsvolumen und die laufenden Kosten möglichst gering zu halten. Es wird ein eher umsichtiger und langsamer Geschäftsaufbau verfolgt, bzw. eine schnelle Expansion ist aufgrund der begrenzten Ressourcen kaum möglich. Für die Kundenakquise nutzen sie in hohem Maße freundschaftliche Kontakte und investieren viel Zeit und Engagement in den Ausbau des halb privaten, halb beruflichen Netzwerks.

„Ich bin schon so ein ängstlicher Mensch, gerade was Investitionen angeht. Oder kalkuliert, sage ich mal. Weil ich in meinem Freundeskreis halt ganz, ganz viele kennen gelernt habe, die sehr euphorisch und mit sehr viel – ja, Geld vor allem – Dinge gepuscht haben und mit sehr viel Schulden jetzt dasitzen. Und da bin ich ein bisschen ein gebranntes Kind in solchen Sachen“ (K37, U36; B19).

„Es ist nach wie vor nur über Freundschaften, ja, Vitamin B sozusagen. Es ist, dann habe ich natürlich das Glück dadurch, dass ich ja mich schon so ein bisschen auf die kreative Branche konzentriert habe. Die kennen sich ja auch alle untereinander. Und die kenne ich natürlich auch privat. Wenn man auf eine Party

geht, merkt man einfach, der ist der Chef vom Plattenlabel, wie günstig. Dann werden gleich die Visitenkarten vor die Nase gehalten. Und dann kommen die in der Regel auch“ (K08, U50; B18).

„Also wenn ich mit Freunden zusammen bin, dann mache ich denen auch das Angebot. Dass ich sage: ‚Mensch, ihr braucht doch eine Internetseite!‘, oder: ‚Dein Papa, in der Firma, gucke doch mal, wie das aussieht!‘ Also da ist auch eine Überschneidung vom Beruflichen und Freundschaft. Das ist auch enorm wichtig, sich da immer wieder, nicht nervig, aber bewusst ins Gespräch zu bringen“ (K37, U36; B95).

Im Vergleich zu Großunternehmen bewerten die Alleinselbständigen ihre Kundennähe wie auch ihre hohe Flexibilität als strategischen Vorteil. Zugleich erfordert das kurzfristige Reagieren auf Kundenanliegen auch ein anpassungsfähiges Zeitmanagement, um trotz der unvorhergesehenen Anfragen und Probleme die Aufträge fristgerecht zu erfüllen.

„Die einzige Chance, die wir haben, dass wir sofort Kunden helfen können. Das heißt, in der Regel kriege ich um 15 Uhr Anruf – Hilfe, hier läuft schon wieder etwas schief, und dann muss ich halt Feuerwehr spielen. ... Also hauptsächlich kreativ an dem Beruf ist eigentlich, sich die Zeit irgendwie so einzuteilen, dass man überhaupt alles noch schafft“ (K08, U50; B46).

- **Autonomie als Leitvorstellung für die Selbständigkeit**

In den Schilderungen der Alleinselbständigen wird deutlich, dass für die Entscheidung zur Selbständigkeit ein ausgeprägtes Autonomiemotiv leitend war. Ein Angestelltenverhältnis wird entweder generell oder aufgrund eigener negativer Erfahrungen abgelehnt. Insbesondere beanstanden die Befragten inkompetente Vorgesetzte, Machtkämpfe zwischen Kollegen, fehlende Anerkennung für die erbrachte Leistung und die Willkür der Vorgesetzten, die sehr hierarchisch Entscheidungen treffen und für Kritik nicht zugänglich sind. Zudem kann der eigene Arbeitsstil eher im Rahmen der Selbständigkeit als in einem Angestelltenverhältnis verwirklicht werden.

„Ja, als Angestellter ist es manchmal ein bisschen eigenartig, wenn man vielleicht eine Sache besser macht, als die Chefin das gemacht hätte. Kollegen mögen das manchmal auch nicht, wenn jemand immer so fit ist oder so. Also es ist so ein bisschen die Quintessenz aus meinem Angestellendasein. Also ich habe auch reflektiert: Warum hast du immer so viele Probleme mit den Kollegen gehabt. Das waren nicht immer meine schlechten Eigenschaften, die mir da Schwierigkeiten bereitet haben. Ich glaube, dass ich als Selbständige von meinem Einsatz auch mehr habe – auch mehr Anerkennung kriege. Dass also meine Art zu Arbeiten entspricht eher dem Status der Selbständigkeit. Das passt besser“ (K70, U53; B34).

„Aber das war so klassisch, was euch bestimmt viele erzählt haben, also wirklich arbeiten bis der Arzt kommt und ausgenutzt werden und irgendwie hire and fire. Also, ich habe da wirklich Leute kommen und gehen sehen. Also, das ging nur so zack bumm: ‚Ach ne, du passt mir nicht mehr. Raus!‘ und so was. Es war wirklich klischeemäßig, wie es im Buche stand. Und ich wurde da auch gefeuert, weil ich Widerworte gegeben habe. Also, ich sag halt immer ganz gern meine Meinung. Und das ging halt da überhaupt nicht. Und ich bin eigentlich auch froh drum“ (K60, U10; B10).

Die Befragte K08 berichtet jenseits der fehlenden Anleitung ihrer Vorgesetzten über einen darüber hinaus gehenden Wertedissens. Während sie und ihre Kollegen an dem Produkt inhaltliches Interesse zeigten, strebte aus ihrer Sicht die Leitung nur nach Profit. Als Kehrseite der fehlenden fachlichen Unterstützung erwarben sich jedoch die Mitarbeiter im Prozess der Arbeit die notwendigen Kompetenzen, Projekte ganz eigenständig durchzuführen und erkannten für sich, dass sie auf ein vorgeordnetes Management verzichten können. Als dann

das Unternehmen Konkurs anmeldete, entschlossen sich in der Tat viele der ehemaligen Mitarbeiter für die Selbständigkeit – auch, um nicht mehr von den als inkompetent erlebten, ihrerseits nicht beeinflussbaren Managemententscheidungen abhängig zu sein.

„Wir hatten einfach das Problem, wenn ich jetzt mal von der letzten Firma ausgehe, war es so, dass unsere Chefs überhaupt keine Ahnung davon hatten. Die waren Chefs, die kamen aus ganz anderen Berufen und die waren wirklich so klischeemäßig mit Füßen auf dem Tisch, Zigarre in der Hand. Und die haben gesagt: ‚Du hast den Job angenommen, jetzt mach mal.‘ Und da ich praktisch schon in der Zeit auch als Kollegin eigentlich immer selber entscheiden musste, wie werde ich das eigentlich von der Bühne kriegen, damit es auch klappt.... Also es war wirklich so, dass für uns alle eigentlich die logische Schlussfolgerung war, da machen wir das gleich alleine. Es war eben kurioserweise, dass wir alle unabhängig voneinander entschlossen waren, uns selbständig zu machen. ... Andere haben sich aber auch als Texter oder so selbständig gemacht, weil sie einfach gesagt haben, sie möchten nicht wieder einen ahnungslosen Chef haben, dem sie ausgeliefert sind. Also, da scheinen irgendwie auch alle geschädigt zu sein“ (K08, U50; B91).

Die Alleinselbständigen räumen Autonomie mit Blick auf ihre Tätigkeit und in der Auswahl ihrer Partner bzw. Kunden höhere Priorität als dem reinen Profitstreben ein. Die Beschäftigung von Mitarbeitern wird eher skeptisch gesehen, da die Befragten nur für sich verantwortlich sein wollen und auch ein Führungsverhältnis aufgrund der damit einhergehenden Verpflichtungen und zunehmenden Koordinations- und Führungsaufgaben eher als autonomiebegrenzend einschätzen. Als Zukunftsvorstellung streben sie zwar eine finanzielle Besserstellung an, wollen jedoch dabei ihrer gegenwärtige Situation möglichst beibehalten.

„Also vom Status her bleibt alles, wie es ist: Ich bleibe Alleinunternehmerin. Ich möchte nicht expandieren. Ich möchte genau das so behalten, diese Selbstbestimmung und Autonomie mit guten Geschäftspartnern. Diese Geschäftspartnerschaften möchte ich ausbauen in jeder Hinsicht, stabilisieren. Also davon kann man immer noch mehr gebrauchen. Zuverlässige Geschäftspartner, mit denen ich kooperieren kann. Ja, dann möchte ich natürlich Treue und Kunden, denen es wirtschaftlich gut geht“ (K08, U50; B83).

„Ich bin eigentlich auch am glücklichsten so in kleinen Zellen. ... Ich habe ja auch schon gesagt, dass ich eigentlich keine Firma machen möchte. Eigentlich möchte ich diesen ganzen organisatorischen Ballast nicht und dieses ganze Harte, Ernste, was dazugehört, das möchte ich nicht. Eigentlich möchte ich ja der Rock’N-Roll-Spinner bleiben. Aber genau aus dem Grund halt, habe ich festgestellt, es geht eigentlich nur selbständig. ... Ich habe auch keinen Bock, Chef zu sein. Und ich war Jahre lang davon überzeugt oder fest der Meinung, dass, wenn man eine Firma gründet und Chef ist, dann wird man ein Arschloch. Weil ich das selber andersrum erlebt habe, also auch mitgekriegt habe, wie so Leute, die ich cool fand, dann einfach dadurch dass sie diesen ganzen Stress hatten dann halt mit Mitarbeitern scheiße umgehen und dieser ganze Kram, der die Leute irgendwie verhärten lässt. Und ich habe mir permanent gesagt: „Bloß nicht! Das willst du nicht.“ ... Ich werde mir das sehr gut überlegen bevor ich sage, ich will jetzt hier mal einen festen Mitarbeiter“ (K60, U10; B76).

Bei den Gründern der egalitären Unternehmen sind ähnliche Autonomiebestrebungen wie bei den Alleinselbständigen zu beobachten. Viele berichten von vergleichbar negativen Erfahrungen in ehemaligen Angestelltenverhältnissen. Dennoch schließen ihre Autonomievorstellungen auch die Zusammenarbeit mit Mitarbeitern ein und sie sind durchaus gewillt, Führungsverantwortung zu übernehmen. Aufgrund ihrer eigenen Arbeitshaltung gewähren sie ihren Beschäftigten weitgehende Freiräume und suchen mit ihnen den egalitären Austausch. Falls sich die finanzielle Lage der Alleinselbständigen verbessert, bleibt abzuwarten, ob das stark individualistische Autonomiestreben weiterhin dominiert oder ob nicht die Integration in ein engeres Kollektiv mit Mitarbeitern vorstellbar wird.

- **Egalitäre Kooperation im Netzwerk**

Alle Befragten heben die Bedeutung persönlicher Netzwerke hervor. Sei es mit Blick auf die fachliche Unterstützung, die gegenseitige Hilfe bei der Auftragsakquise oder auf den entlastenden Austausch mit Gleichgesinnten.

„Ja, ich habe durch meine virtuellen Netzwerke eigentlich unheimlich viele Kooperationspartner für alles und jedes. Also ich schätze auch immer mehr also diese Rechtsform unter Freelancer, dass jeder so seine eigene Bewirtschaftung hat, mit Vertraglichkeiten, aber, dass man eben kooperiert. Also da gibt's dann auch relativ schnell mal einen Unterauftrag und dergleichen, wenn jemand anders überlastet ist oder wenn ich irgendwas nicht kann, ein Teilauftrag meine Kompetenzen überschreitet. Dann weiß ich auch, wo ich meine Leute finde“ (K70, U53; B20).

„Ich habe es ja mit vielen kleinen Firmen oder so Einzelpersonen zu tun. Da ist es ja eben so, dass auch wenn man wie ich jetzt einige Skills hat, man dann trotzdem feststellt, das man nicht alles machen kann. Es ergibt sich ja daraus schon die Notwendigkeit, mit anderen zusammenzuarbeiten. Es ist ja meistens so, dass man da schon einen Partner braucht. Und deswegen macht es ja auch Sinn, da ein Netzwerk aufzubauen, also einfach zu wissen, wenn ich das brauche, dann kenne ich da den und den, und wenn ich das brauche, kenne ich den und den. Und wenn das beiderseitig klappt, ist es natürlich am besten. Also, dann ist es ja nur ein richtiges Netzwerk. Und ich würde sagen, das ergibt sich einfach so. Also, es macht einfach am meisten Sinn so zu arbeiten“ (K60, U10; B20).

Die Beziehungen in den Netzwerken sind dabei überwiegend freundschaftlich geprägt, auch wenn zugleich klar ist, dass es sich um geschäftliche Verbindungen handelt. Als positiv an der Kooperation in Netzwerken wird das große gegenseitige Vertrauen, die Kenntnis der Zuverlässigkeit und Kompetenzen des jeweils Anderen und die hohe Flexibilität genannt, die es erlaubt, je nach Auftragslage neue Teams zusammenzustellen. Hier wird deutlich, dass derartige Netzwerke auch immer dynamisch sind, sich also projektspezifisch verändern, neue Mitglieder hinzu kommen und alte ausscheiden und dass neben dem persönlichen Kontakt vor allem das individuelle Kompetenzprofil für die Zuteilung von Aufträgen ausschlaggebend ist.

„Wenn das Netzwerk funktioniert oder genug Leute da sind – dann kann ich mir vielleicht sagen „Ich habe jetzt was, da weiß ich ganz genau, das kann der richtig gut.“ Und dann habe ich in dem Moment ein sicheres Gefühl, weil ich weiß, ich habe den richtigen Mann für diesen Job. Und das geht aber bei so unterschiedlichen Anforderungen aber eben auch nur in einem Netzwerk, weil wenn man eine Firma hat, muss man sich für bestimmte Mitarbeiter entscheiden. Und es ist unhöflich, wenn man die feuert und einen Neuen anstellt sobald man ein anderes Talent braucht, sondern man muss sich einmal irgendwie festlegen. Und im Netzwerk muss man das halt nicht, sondern kann sich das Talent, was man gerade braucht zumindest nachfragen. Und ansonsten kann man halt immer noch suchen nach irgendwem. Also so ein Netzwerk ist genau wie das Internet eine dynamische Sache. Sachen entstehen, andere Sachen gehen wieder weg. Und es kristallisiert sich – aber vielleicht auch nur für einen Zeitraum – eine Konstellation heraus, die besonders gut funktioniert. Und dann verschiebt sich da wieder was aus irgendwelchen Gründen. Das ist irgendwie so ein Gewusel, was sich ständig ändert“ (K60, U10; B61).

Ein möglicher Weg, von Anfang an ein enges Netzwerk aufzubauen, ist die Entscheidung für eine *Bürogemeinschaft*. Die Befragte K08 berichtet ausgesprochen positiv von der freien Zusammenarbeit in einem gemeinsamen Büro. In ihrem Fall handelt es sich um ein Team von durchweg Alleinselbständigen, die sich in ihren Kompetenzprofilen ergänzen. Jeder akquiriert eigenständig Aufträge und ist nur für sich allein verantwortlich. Zugleich besteht jedoch die Möglichkeit, mit anderen zu kooperieren, d.h. entweder als Subunternehmer tätig zu werden

oder Teile der Aufträge an die Bürogemeinschaft weiterzugeben. Hinzu kommt der alltägliche Austausch, bei dem sich ganz spontan Rat und Unterstützung bei den Kollegen eingeholt werden kann.

„Aber was ich von Anfang an gemacht habe, ich war immer mit anderen Unternehmen in einer Bürogemeinschaft. Und dadurch hat sich eigentlich zwangsläufig immer eine Zusammenarbeit entwickelt, ohne dass man jetzt eine gemeinsame Firma gegründet hat. ... Also es ist eigentlich so, dass wir sowieso wie in einer Gemeinschaft sitzen, dass wir bewusst alle in einem großen Raum mehr oder weniger sitzen ... Auch wenn das jetzt keine gemeinschaftlichen Projekte sind, aber wenn ich Entwürfe mache, dann rufe ich die anderen ran, was haltet ihr davon? Und genauso ist es bei denen, wenn die irgendwie was machen. Also irgendwie arbeiten wir immer zusammen, auch wenn das jetzt nicht unbedingt gemeinschaftliche Aufträge sind. Also es findet ein kontinuierlicher Austausch statt. Also es ist wirklich so, dass wir, also wir sehen uns wirklich als Team. Und ich glaube, dass wir alle daraus auch Kraft schöpfen. Und auch Kreativität schöpfen“ (K08, U50; B16).

In der Bürogemeinschaft der Befragten K08 sind alle notwendigen fachlichen Kompetenzen für eine Internet-Agentur versammelt. Dennoch denken die Alleinselbständigen nicht an die Gründung eines gemeinsamen Unternehmens. Sie wollen sich ihre alleinige Entscheidungsgewalt bewahren und kein Abhängigkeitsverhältnis eingehen. Zudem handelt es sich um genau geregelte Auftraggeber-Auftragnehmer-Beziehungen, die es bislang ermöglichen, Konflikte, z.B. um die Verteilung des erzielten Profits, zu vermeiden.

„Ich denke mal, ich will keinen Streit, weil, jeder rechnet seine Leistung ganz normal ab. Und dann wird halt bezahlt. Und wenn er halt eine Menge Gewinn gemacht hat, dann kann er entscheiden, was er damit machen möchte. Wir machen das einfach auch schon zu lange. Ich glaube, das ist immer die Frage, wenn man sich von Anfang an entschließt, so was als gemeinsame Firma zu machen, mag das funktionieren. Aber wir sind alle jeder für sich seit fünf, sieben Jahren selbständig. Jeder ist sein eigener Boss. Und durch das lange alleine Arbeit, auch wenn man in einer Bürogemeinschaft arbeitet, trage ich für alles selber die volle Verantwortung. Und die gebe ich auch ungern ab“ (K08, U50; B21).

Im Falle der Bürogemeinschaft aber auch in der Beschreibung anderer Befragter wird deutlich, dass innerhalb des Netzwerkes die Auftraggeber-Auftragnehmer je nach Kunden wechseln. Folglich handelt es sich zwar auftragsspezifisch um Weisungsverhältnisse, in der Gesamtschau sind es jedoch weitgehend egalitäre Beziehungen, da der Auftraggeber für ein Projekt bei dem nächsten Projekt Auftragnehmer ist. Grundsätzlich zeichnen sich die Netzwerke durch großes gegenseitiges Vertrauen und durch eine hoch kongruente Arbeitshaltung mit Blick auf Qualitätsanspruch und Kooperationsstil aus.

„Also das ist bei uns eine reine Vertrauenssache. Es ist ganz klar, wenn der da mehr Ahnung hat, dann soll er da auch mehr Lohn drauf haben“ (K08, U50; B86).

„Also, wir hatten noch keinen Scheiß dabei. Wir gehen auch nicht durch den Lieferanteneingang rein, sondern wir fühlen uns mehr wie Gäste“ (K46, U09; B84).

Von einem Befragten K46 wird *Egalität* besonders deutlich als Wertvorstellung hervorgehoben. Er schätzt es mit Freunden zusammenzuarbeiten, die eine „humanistische Welteinstellung“ teilen und denen es nicht allein um Profit geht.

„Also, ich sag mal, das Schönste ist eigentlich, mit Leuten zusammenzuarbeiten, wo sich ein hohes Wissen um ein gewisses Thema mit einer guten humanistischen Welteinstellung und einer gewissen Freiheit verbindet“ (K46, U09; B97).

Zum Befragungszeitpunkt befand sich dieser Befragte K46 in einer hoch dilemmatischen Entscheidungssituation. Im Rahmen seiner Tätigkeit entwickelte er eher „zufällig“ eine Produktidee, die bei potentiellen Investoren auf reges Interesse stieß. Falls er sich für die Produktentwicklung entscheidet, würde dies bedeuten, die bisherige egalitäre Kooperation mit Gleichgesinnten aufzugeben und ein rein profitorientiertes Unternehmen zu gründen. Dies würde der Befragte als ein Bruch mit seiner bisherigen Wertorientierung und als ein Einstieg in eine „philosophisch komplett neu Welt“ erleben.

„Das wäre halt durchaus kritisch, weil das plötzlich alles auf den Kopf stellen würde und alles verändern würde und du plötzlich Dinge aus einer ganz komplett anderen Motivation tust, bzw. die Patterns des Kapitalismus musst du plötzlich alle betreten“ (K46, U09; B85).

In Anbetracht der permanente Liquiditätskrise ist die Gründung eines Unternehmens trotz aller Bedenken dennoch für ihn reizvoll, so dass der Befragte zum Befragungszeitpunkt zwischen den Alternativen schwankte und noch keine Entscheidung getroffen hat. Abgesehen davon, für welche Alternative er sich nun entscheidet, zeigt sich an diesem Befragten sehr deutlich, dass von den befragten Alleinselbständigen Egalität in noch höherem Maße vertreten wird als von den Gründern der als egalitär eingestuften Unternehmen. Während sie durch die Konstellation gleichberechtigter Mitgründer auch zu kollektiven Entscheidungen gezwungen sind, betonen die Alleinselbständigen ihre gleichberechtigte Kooperation im Netzwerk und lehnen überdauernde Abhängigkeitsverhältnisse entschieden ab. Somit zeigen die befragten Alleinselbständigen eine weitgehend konstante „mutualistisch-prosoziale Handlungsorientierung“ (vgl. Weber et al. 2003): Die Kooperation im Netzwerk ist nicht rein auf wirtschaftliche Erträge ausgerichtet, sondern es besteht zudem ein Wertekonsens über prosoziales Handeln und langfristige gegenseitige Unterstützung gemäß einem „genossenschaftlichen Prinzip“ (ebd. S.205). Angemerkt sei noch, dass im Gegensatz zu der Untersuchung von Weber et al. die Interviews mit den Alleinselbständigen für eine relativ hohe Konstanz dieser „mutualistisch-prosozialen Handlungsorientierung“ sprechen. Dies steht nicht unmittelbar dem Untersuchungsergebnis der Autoren entgegen, dass die Handlungsorientierung abhängig von den inter- und intraorganisationalen Kontexten ist, d.h. je kompetitiver der Handlungskontext ist desto instrumenteller ist die Handlungsorientierung. Dennoch ist bei unserer Untersuchungsgruppe auffällig, dass die Befragten sich gezielt ihre Handlungskontexte wählen, also z.B. trotz hoher Belastung die Kooperation in einem egalitären Netzwerk einem Angestelltenverhältnis vorziehen oder dem Aufbau eines rein profitorientierten Unternehmens skeptisch gegenüber stehen. So lässt sich im Fall der untersuchten Alleinselbständigen eher von überdauernden intraindividuellen Mustern der sozialen Handlungsorientierung sprechen, die solange praktiziert werden, wie es möglich ist, entsprechende Handlungskontexte für sich zu erschließen.



- **Beanspruchung, Bewältigung und Selbstausschöpfung**

Abgesehen von einer Ausnahme zeigen alle befragten Alleinselbständigen ein durchweg hohes bis extrem hohes Beanspruchungsniveau.

„Also, manchmal denke ich: Mann, Alter, wieso flutscht das nicht alles und ich sitze nicht auf den Bahamas? Sondern habe halt so Up-hill-Struggle. Das ist nicht lustig, also du bist da manchmal sogar kurz vorm Weinen, ... Aber du merkst halt: Mit was für einem Dreck muß ich mich eigentlich hier beschäftigen? ... Also das Gemeinnützige und das Liebevolle fehlt mir inzwischen bei diesem Business“ (K46, U09; B108).

Als nachteilig an der „Gift-Ökonomie“ im Netzwerk („I help, do you help me?“ K46) wird bedauert, dass aufgrund der freundschaftlichen Beziehungen nicht direktiv Anweisungen erteilt werden können und nur geringes Sanktionspotenzial besteht. Es gilt den anderen immer wieder neu zu motivieren und ihm ganz persönlich aufzuzeigen, welchen Vorteil er von seinem Engagement für das Projekt haben wird. Aufgrund des gegenseitigen Verständnisses und der persönlichen Bindung kommt erschwerend hinzu, dass Forderungen, wie z.B. ausstehende Zahlungen, nicht konfrontativ gestellt werden können. Der Rollenkonflikt zwischen Freundschaft und Berufsbeziehung im Netzwerk ist daher in den Schilderungen aller Alleinselbständiger von herausragender Bedeutung.

„Also. Ich habe ausstehende Gelder, wo ich wirklich merke, es ist immer wieder, es ist immer das Gleiche. Es sind auch dann wieder gute Bekannte und Freunde natürlich von einem, die haben einem ein Projekt verschafft, sie wurden auch bezahlt und bitten jetzt um Aufschub, und dann sagst du: „Okay, gib mir das Geld in acht Wochen“, aber woher willst du wissen, dass sich in acht Wochen irgendwas geändert hat“ (K37, U36; B43)?

„Also, es ist erst mal hilfreich, wenn man lockerer miteinander umgehen kann, nicht so verkrampft ist und vielleicht schneller zur Sache kommt oder so. Auf der anderen Seite, wenn man Kritik üben muss, ist es bestimmt schwieriger. Also, wenn ein Freund eine Sache richtig verrissen hat, dann ist es natürlich schwieriger, den zusammenzuschießen, als wenn das irgendjemand ist, den man nicht kennt. Also, ich würde sagen, es hat zwei Seiten“ (K60, U10; B23).

Die Konflikte und Beanspruchungen im Netzwerk werden aber bei weitem nicht so beanspruchend erlebt wie der **Konkurrenzdruck** auf dem Markt und der **Zeit- und Leistungsdruck** seitens der Kunden. Oft sind die Alleinselbständigen gezwungen, zu günstige Angebote zu unterbreiten, um mit der Konkurrenz mithalten zu können. Da im Gegensatz zu einem Angestelltenverhältnis oder einer VC-finanzierten Unternehmensgründung eine berufliche Krise zugleich eine persönliche Existenzbedrohung darstellt, ist das Hauptbelastungsfeld die **ökonomische Lage** der Alleinselbständigen.

„Was nervt und schlaflose Nächte macht, ist, dass du dich in einem Haifischbecken befindest insofern, als dass es direkte Angriffe auf uns gibt zum Beispiel von anderen Firmen“ (K46, U09; B104).

„Zukunftsangst. Also das war jetzt extrem im letzten halben Jahr. Wie gesagt, ich bin alleinstehend, ich habe keine besonderen finanziellen Ressourcen. Der Vater meiner Tochter ist verstorben. Ich habe auch – Es gibt keine Großeltern-Partei, die mich unterstützt. Ich bin selbständig, kann also über meine Zeit nur begrenzt verfügen, und die ist 16 Jahre und kriegt ein Baby“ (K70, U53; B54).

„Also, es ist nicht so, dass ich mich ständig superhart belastet fühle, aber es ist schon stressig, weil man muss natürlich auch immer überlegen, wie man die nächste Miete zusammenkriegt. Und wenn man nicht

festangestellt ist und irgendwas den Bach runtergeht oder mal nicht klappt oder so, dann ist halt erst mal nix. Und das ist dann auch eine Belastung“ (K60, U10; B95).

Zudem stehen die Alleinselbständigen immer wieder vor der Situation, sich selbst motivieren zu müssen und ihre **Weiterbildung** noch neben ihrer Berufstätigkeit eigenständig zu verfolgen. Insbesondere durch die **langen Arbeitszeiten** fällt es schwer, die notwendige Zeit für Lernen aber auch für Regeneration zu finden.

„Selbständigsein bedeutet halt immer wieder, den Hintern selber hoch zu kriegen“ (K37, U36; B81).

„Weil ich was mit Internet mache, muss ich mich laufend fortbilden. Das heißt also, meine Freizeit und auch am Wochenende entweder ich arbeite oder ich bin wirklich damit beschäftigt, mir meine Kenntnisse auf den neuesten Stand zu bringen. Und dafür habe ich einfach in der Woche keine Zeit“ (K08, U50; B69).

„Es sind auf jeden Fall sechs Tage und davon zwei halbe am Wochenende. Also ein halber Samstag oder ein halber Sonntag oder irgend so eine Verbindung. Klar, ich hab das natürlich im Blick, dass das Wochenende frei sein sollte, aber das klappt nicht. Es ist eher so, dass ich dann am Wochenende eine bestimmte Art von Arbeiten mache, Arbeiten, die ich gerne mache. Ja oder mehr administrative Arbeiten aufs Wochenende lege, also Dinge, die vielleicht intellektuell nicht so anstrengend sind. Aber es gibt immer wieder die Situation, dass irgendetwas jetzt raus muss, weil – ja sonst bestimmte Chancen verpasst sind“ (K70, U53; B16).

Wie bei den extrem beanspruchten Gründern der IT-Startups kann resümierend festgehalten werden, dass die Alleinselbständigen beruflichen gegenüber privaten Zielen eindeutig Priorität einräumen. Die **Arbeitszentrierung** wird trotz der z.T. erkannten negativen Folgen für das Privatleben in Kauf genommen und gegen Kritik seitens der Familie oder des Lebenspartners verteidigt.

„Es ist einfach so, dass das Privatleben auf der Strecke bleibt. Und nicht alle nachvollziehen können, dass es jetzt so ist und dass es auch so sein muss. Im Grunde genommen lege ich die Priorität schon auf die Arbeit. Und das führt auch oft zu Streitereien. Das ist aber für mich einfach ganz klar, dass ich das so aufgebaut habe und dass ich das jetzt auch so durchziehe. Und ich will einfach nicht riskieren, dass irgendetwas darunter leidet. Und es wussten alle, als ich die Entscheidung getroffen hatte, mich selbständig zu machen, dass es so sein wird. Trotzdem kommt es oft zu ewigen Diskussionen mit Familie und Freunden, warum man schon wieder keine Zeit hat. Und warum schon mal wieder einen Termin abblasen muss. ... Ein bisschen mehr Freizeit wäre schon nicht schlecht, weil es gibt mir schon immer zu denken, dass ich wirklich einen Großteil meines Lebens mit der Arbeit verbringe. Und irgendwie bin ich auch noch ein Mensch und auch, wenn die Arbeit Spaß macht und ganz toll ist, gibt's ja auch noch andere Sachen, die ich eigentlich ganz gerne mal machen würde. Das sehe ich schon, dass ich also schon nicht so viel Zeit für meine Freunde habe. Das finde ich schade. Aber trotzdem wird sich daran nichts ändern“ (K08, U50; B162).

Die befragten Alleinselbständigen weisen ähnlich wie die Gründern der IT-Startups den Begriff der **Selbstaussbeutung** für ihre Situation zurück. Selbstaussbeutung wäre für sie gegeben, wenn sie langfristig keine Freude an ihrer Tätigkeit hätten und sie sich nur zur Selbstdisziplinierung zwingen müssten. Zudem hoffen sie wie auch die Gründer der IT-Startups auf den langfristigen finanziellen Erfolg. Bleibt dieser jedoch aus und wird über zu lange Zeit für zu geringe Bezahlung gearbeitet, sehen sich auch die Alleinselbständigen von Selbstaussbeutung gefährdet.

„Und andererseits ist es aber so, Selbstaussbeutung – der Begriff hat für mich schon etwas sehr Negatives. Und wenn ich Spaß habe an der Arbeit, beute ich mich nicht aus. Dann mache ich das, weil ich Spaß habe. Und Ausbeutung erst in dem Moment, wo ich nur Sachen mache, die mir überhaupt keinen Spaß machen. Wenn ich mich zwingen würde, eine Nachtschicht nach der anderen zu schieben. Und das versuche ich eigentlich zu vermeiden. Also, wenn ich das mache, dann ja, weil ich es gut finde. Und dann sehe ich aber nicht als Ausbeutung, sondern als dazugehörig. Ja, ja“ (K08, U50; B173).

„Also dass ich da jetzt eine Saat säe, von der ich später mal ganz dick ernten werde können“ (K40, U51; B91).

Selbstaussbeutung ist aus Sicht der Alleinselbständigen eher für Angestellte ein Problem. Aus Erfahrungen in früheren Beschäftigtenverhältnissen wird darauf verwiesen, dass man sich oft aufgrund inhaltlicher Interessen und/oder aufgrund von Profilierungsstreben in zu hohem Maße eingebracht hat und letztlich die daran geknüpften Erwartungen nicht erfüllt wurden. So sind die früheren negativen Erfahrungen von Selbstaussbeutung ein ausschlaggebender Grund für die aktuelle Selbständigkeit.

„Also was ich in meiner festangestellten Zeit erlebt habe, war, dass ich zum Teil sehr weit über die eigentlichen Anforderungen hinaus gearbeitet hab. Einfach, um gut zu sein. Einfach um selber zufrieden zu sein, damit was ich tue. Weil ich mich dann teilweise wirklich idiotischen Anforderungen da auch nicht so unterstellen wollte. Ich glaube, dass man als fest, als Angestellter, sehr viel leichter zu Selbstaussbeutung neigt. Weil man damit Hoffnungen verknüpft auf irgendetwas, was man aber nicht selber entscheidet, ob man das bekommt. Ja. Und ich habe das unheimlich oft erlebt, dass sich die Leute wirklich die Beinchen ausreißen, weil sie gedacht haben, ja, und dann das und dann läuft das bestimmt gut, und dann kriege ich das. Und nichts war, gar nichts war“ (K40, U51; B92).

„Also ich habe mich als Angestellte mehrfach extrem ausbeuten lassen. Ich habe mehrfach Arbeitsstellen angenommen, weil ich begeistert war von dem Job, und habe irgendwie gedacht: ‚Mit Geld wirst du von alleine belohnt.‘ Und das ist so was von schief gegangen“ (K70, U53; B62).

Auch bei dieser Gruppe zeigen sich Anzeichen dafür, dass die z.T. sehr hohe Beanspruchung ausgeblendet wird. Gerade wenn mit großem Enthusiasmus gearbeitet wird, geht die kritische Distanz zu dem eigenen Arbeitspensum verloren und oft wird erst nach derartigen „Flow“-Erlebnissen die extreme Beanspruchung in ihrem ganzen Ausmaß realisiert.

„Also, ich habe festgestellt, dass viele so workaholic-mäßig werden und nur noch arbeiten. Und das wollte ich immer verhindern, weil ich halt auch mitgekriegt habe, wie die Leute dann auch abgehen. Also, ich habe selber so Phasen gehabt und habe die auch immer wieder. Das ist mir völlig klar. Wo ich monatelang nur am Durcharbeiten bin, aber eigentlich finde ich das Scheiße. Da habe ich darüber reflektiert und festgestellt: So willst du nicht werden! Du willst kein Workaholic werden! Du hast auch die Veranlagung dazu, gerade wenn’s richtig Spaß macht oder so, total abzugehen und alles andere zu vergessen. Aber so willst du halt nicht werden. Also, was machst du? Wie kommst du da wieder raus. Also, ein Ziel wäre so einen humanen Arbeitsablauf zu haben – also, einfach in dem Sinne, dass man sich nicht totmacht“ (K60, U10; B33).

Häufig regen erst gesundheitliche Probleme zur Reflexion des eigenen Handelns und Lebens an. Bei Befragten, die bereits über mehrere Jahre alleinselbständig sind, zeigen sich Tendenzen, die Arbeitslast zu reduzieren. Der einzig moderat beanspruchte Alleinselbständige verweist explizit auf die Überforderung im Rahmen einer früheren Unternehmensgründung und geht deshalb nun die aktuelle Selbständigkeit mit mehr Sorge um seine persönlichen Ressourcen und Beziehungen an.

„Also ich hab das an mir selber gemerkt, weil ich irgendwann gesundheitliche Probleme bekommen habe, dann war das viele Arbeiten auf einmal ein Problem“ (K08, U50; B173).

„Das Selbstaubeuten ist natürlich ein Riesenproblem. Aber das habe ich mir – Das ist für mich ein Thema, das ich aktiv angehen will. Das ist ein Thema, was mich sehr stark beschäftigt und ich weiß heute, was meine Arbeit wert ist. Und ich werde 43. Es ist höchste Zeit, dass ich auch das Geld dazu kriege. Ich arbeite dran. Ich habe nicht vor, mich auf Dauer selbst auszubeuten“ (K70, U53; B62).

„Die erste Idee mit U13, wo ich noch verhältnismäßig jung war. Da war ich richtig engagiert mit Enthusiasmus dabei, konnte nicht mehr richtig pennen und hatte richtig Herzblut da rein gesteckt. Also auf jeden Fall. Und als die Sache dann kaputtgegangen ist, das war so mein erster Schlag in die Magengrube, also als wir uns dann im Streit getrennt hatten sozusagen. Und dann habe ich nie mehr irgendwie mit so einem Idealismus irgendwo gedacht: „Also das musst du unbedingt machen!“, oder so. Also das habe ich mir vollkommen danach abgewöhnt. Das war sozusagen eine Heilung“ (K37, U36; B56).

#### **6.4.2 Kontrollierte Autonomie und geringes Commitment im Großunternehmen**

Das untersuchte Softwarehaus U54 bietet ein breites Spektrum an IT-Dienstleistungen und Produkten. Mehrere tausend Beschäftigte sind für das Großunternehmen tätig, das mittlerweile über 20 Jahre existiert. Seit Neuerem werden vermehrt Standorte außerhalb von Deutschland gegründet, um auch die internationalen Märkte zu erschließen. Renommiertere Industriebetriebe sind die Hauptauftraggeber. Das Unternehmen zeichnet sich durch eine Matrixorganisation, relativ flache Hierarchien und Profit-Center-Strukturen aus und hat bereits mehrere Restrukturierungsphasen durchlaufen. In der Unternehmensgeschichte wurden zwei einschneidende Krisen erfolgreich bewältigt. Zum Befragungszeitpunkt war die finanzielle Lage gesichert und eine weitere Expansion geplant. Es wurden eine Führungskraft aus dem mittleren Managements des Vertriebsbereichs (K51) und fünf Softwareentwickler ohne Personalverantwortung (K75, K76, K77, K78, K81) befragt.

Der Vergleich der Arbeits- und Organisationsformen des IT-Großunternehmens U54 mit den kleinen und mittelständischen IT-Startups empfiehlt sich auch, da drei Befragte seit Anfang an für das Unternehmen U54 tätig waren und so die Entwicklung vom Klein- zum Großunternehmen schildern konnten. Im Zuge der Expansion veränderten sich sowohl die ursprünglichen Arbeits- und Organisationsformen als auch generell die Unternehmenskultur sowie das Commitment der Befragten. Im Folgenden wird daher das Unternehmen immer auch unter einer Entwicklungsperspektive betrachtet.

- **Entwicklung der Unternehmenskultur und aktuelle Kooperationsformen**

Rückblickend berichten die Befragten von einer vertrauten Zusammenarbeit, die von der „Aufbruchstimmung“ der ersten Jahre getragen war. Aufgrund des extremen Mitarbeiteranstiegs und der internationalen Standorte gelang es kaum, die anfänglich positive Atmosphäre zu bewahren. In erster Linie wird die zunehmende Anonymität auf die steigende Mitarbeiterzahl zurückgeführt. Ein persönlicher Kontakt ist nur noch mit den unmittelbaren Kollegen möglich. Zudem bedauern die befragten Mitarbeiter, den Überblick über das Gesamtunternehmen verloren zu haben. Die Expansion war von Anfang an erklärtes Ziel und

stand nicht zur Debatte. Die Mitarbeiter wurden in den Wandel kaum einbezogen und fühlten sich teilweise von der rasanten Entwicklung überrollt.

„Ich denke mal, die Startups sind vergleichbar mit dem, was sich bei U54 in den ersten Jahre halt abgespielt hat: Aufbruchstimmung. Da ist natürlich einiges verloren gegangen. Klar, wenn Sie ein Unternehmen haben mit ein paar tausend Mitarbeitern und das über den Globus verteilt ist, da kennt man nicht mehr jeden. ... Damals beim ersten Betriebsausflug, da passten alle Mitarbeiter noch in einen Doppeldecker. Da haben wir uns in der Kneipe getroffen, sind irgendwo ins Wochenende gefahren. Das haben wir – glaube ich – noch bis 1990 durchgehalten. Aber dann war auch Schluss. Beim letzten Betriebsausflug merkte man schon: Mensch, ich kann mich gar nicht mehr mit allen unterhalten. Der Anspruch jeder kennt jeden, das ging dann halt verloren. Und – klar – da ist einiges auf der Strecke geblieben. Gut. Das wird insbesondere – ich sage mal – von den „Alten“ hier und da bemängelt. Das Unternehmen hat sich stark gewandelt. Es sind auch andere Menschen an Bord. Ich glaube, das Unternehmen, das es in den 80er Jahren gab, das gibt es nur noch im Museum. Da hat man eigentlich wenig bewahrt“ (K51; B28).

„Natürlich war es auch anders. Man hatte eben einen <relativ> größeren Überblick gehabt und fast alle kannte man noch. Und jetzt kennt man eigentlich bloß noch einen ganz kleinen Ausschnitt nur noch. Und alles andere ist eigentlich anonym. Damals hat man noch gemeinsame Unternehmungen gehabt. Da gab es auch mal einen Betriebsausflug. ... Das war natürlich auch, waren damals schon andere Verhältnisse, andere Kontakte, die man hatte. Also, das hat sich natürlich schon geändert, ja. Ich würde sagen, nicht unbedingt zum Positiven. Aber da gab es keine Wahl. Da ist keiner gefragt worden, ob man das Wachstum mitmachen will oder nicht. Das musste sein“ (K75; B64).

Gelegentlich ist der Vorstand durch den Rückbezug auf die bewegte Unternehmensgeschichte bemüht, den gemeinsamen Erfolgsweg zu veranschaulichen und die Angestellten noch stärker an das Unternehmen zu binden. Dies scheint jedoch nur vereinzelt bei den „Mitarbeitern der ersten Stunde“ erfolgreich zu sein.

„Mit dem U54-Geist kann ich schon was anfangen, weil der wird ja und wurde auch immer beschworen. Und auch auf der letzten oder vorletzten Weihnachtsfeier war das auch wieder so ein Thema, da wurde er von unserem obersten Boss auch noch mal beschworen und es ist auch so, es ist wirklich, kann man so feststellen, so eine Kerntruppe vorhanden, von Leuten, die also hier über zehn oder vielleicht noch längere Jahre da sind. Und da ist auch der U1-Geist da, würde ich sagen. Es ist sicherlich nicht gelungen, jetzt bei diesem enormen Wachstum alle Leute da mit einzubeziehen. Aber das ist wahrscheinlich auch illusorisch, denke ich mal. Aber so in dem Kernteam, was so damals so zusammen war, so die ersten 200 oder was weiß ich, ich denke mal, von den Leuten die noch da sind, da ist auch dieser U1-Geist noch offenbar“ (K81; B56).

Die geschilderte „Aufbruchstimmung“ fällt im Vergleich zu den untersuchten IT-Startups deutlich geringer aus. Auch kulturell zeigen sich Unterschiede, zwischen der Gründung in den 80er und Ende der 90er Jahre. Für sie ist das gegenseitige Duzen und der persönliche Umgang miteinander selbstverständlich, während dies damals noch als außergewöhnlich galt. Es wird deutlich, dass der Vergleichshorizont für die Befragten, die bereits in der Frühentwicklungsphase für das Unternehmen U54 tätig waren, der klassisch-hierarchische Betrieb ist, wie es unter anderem in der Wortwahl des „Betriebsausflugs“ offensichtlich wird. Die IT-Startups hingegen waren in ihrem Selbstverständnis viel unabhängiger und innovativer in der Arbeits- und Organisationsgestaltung und hatten mehr oder minder explizit das Bestreben etwas Neues, eben die New Economy zu realisieren. Ihr Bezugspunkt war entweder die freie Kooperation im Internet, die innovative Agentur oder auch die hoch professionelle Unternehmensberatung.

Die aktuelle Zusammenarbeit im Unternehmen U54 ist im Vergleich zu der ehemaligen Gründungsphase als eindeutig distanzierter zu charakterisieren. Zumeist läuft die Kooperation in geregelten Bahnen und der Umgang wird als kollegial erlebt. Freundschaftliche Beziehungen bestehen nur vereinzelt und prägen nicht die Atmosphäre des Unternehmens. Der Befragte K78 weist darauf hin, dass im Vergleich zu seiner ehemaligen Tätigkeit in einem kleinen IT-Startup die Zusammenarbeit deutlich unpersönlicher sei. Als Grund dafür nennt er den höheren Standardisierungsgrad sowie die stärkere Effizienz- und Profitorientierung.

„Kollegial schon - relativ, ja. Nüchtern eigentlich schon auch, ja. Also, ist nicht so, dass sich da irgendwelche Freundschaften oder so was ergeben hätten“ (K75; B52).

„Das reine Projekt oder die reine Teamarbeit, die lief eigentlich bei mir immer relativ reibungslos ab und hat auch Spaß gemacht, mit den Kollegen zusammenzuarbeiten. Also, da habe ich bis jetzt noch keine schlechten Erfahrungen gemacht“ (K78; B86).

„Mit so einigen sind das durchaus freundschaftliche Beziehungen, so dass man sich ab und zu mal auch außerhalb der Arbeit trifft und mit dem anderen Teil bleibt es eben auf der kollegialen Schiene“ (K81; B50).

„Das ist hier alles ein bisschen anonym und eben wirklich alles straff organisiert und eben alles orientiert darauf, lukrativ zu arbeiten, produktiv zu arbeiten und so. Das ist da alles drauf fokussiert - mehr oder weniger. In so einer großen Unternehmung kriegt man eben auch nicht so den Zusammenhalt hin wie in so einer kleinen überschaubaren Firma mit zehn Leuten oder so“ (K78; B47).

### • **Kontrollierte Autonomie und Führung im Unternehmen**

Während zu Beginn noch keine standardisierten Führungsinstrumente eingesetzt wurden, besteht nun ein sehr ausgereiftes Zielvereinbarungssystem mit halbjährlichen Personalgesprächen, in denen nicht nur Umsatzvorgaben, sondern auch weitere Kriterien wie Kundenzufriedenheit und die persönliche Kompetenzentwicklung (in Form von individuellen Weiterbildungsplänen) besprochen und festgelegt werden. Die Ziele sind dabei nur in geringem Maße verhandelbar. Zudem stehen elektronische Informationssysteme zur Verfügung, die „per Mausklick“ die Leistungen der Vertriebsmitarbeiter transparent machen (erzielter Umsatz des jeweiligen Vertriebsmitarbeiters) oder auch über die Produktivität der Softwareentwickler berichten (in Form von abrechenbaren Manntagen).

„Management by objectives, also, über Ziele gesteuert. Das heißt, jeder Mitarbeiter kriegt auch schriftlich über Zielvereinbarung seine Ziele gesteckt, die immer Umsatzziele haben, aber auch über Geld hinaus, immer andere Ziele, wie Kundenzufriedenheit. Die werden am Anfang des Jahres definiert. Und da wird der Mitarbeiter auch am Ende des Jahres gemessen“ (K51; B53).

„Wir haben Vertriebsinformationssysteme. Da brauche ich nur einen entsprechenden Button anklicken, dann weiß ich, wie gut oder wie schlecht der Mitarbeiter ist. Das ist <sehr> transparent, ja“ (K51; B84).

„Das „Aushandeln“ möchte ich mal in Anführungsstricheln sehen, weil die Spielregeln setzt das Unternehmen. Das heißt, ich habe da ganz konkrete Vorstellungen und versuche die natürlich auch durchzusetzen. Also, da hat der Mitarbeiter sicherlich noch ein Mitspracherecht, klar. Aber diese – ist nicht mehr so gewaltig, dass man da noch verhandeln kann“ (K51; B59).

Das Führungs- und Kontrollsystem der Unternehmung U54 entspricht dem Prinzip kontrollierter Autonomie wie sie für Großunternehmen beschrieben worden ist (vgl. Vieth 1995).

Die Rahmensteuerung erfolgt über vorgegebene persönliche Ziele und durch ganz konkrete Zeit- und Leistungsvorgaben für die alltägliche Projektarbeit. Freiraum bzw. arbeitsplatznahe Autonomie besteht im Prozess der Zielrealisierung. Je nach dem, wie fordernd die Ziele formuliert sind und wie der jeweils Einzelne aufgrund seines Kompetenzprofils in der Lage ist, sie zu erfüllen, gerät der Freiraum zum Zwang, Ziele mit nur geringer Unterstützungsleistung fristgerecht umzusetzen. Zudem werden die Mitarbeiter durch den unmittelbaren Kundenkontakt angehalten, verstärkt auf ihre eigene Profitabilität zu achten.

„Also, jeder kennt ganz konkret seine Ziele und kann sich in diesem Freiraum auch bewegen“ (K51; B53).

„Na es gibt eben Termine, die sind in dem Projektplan drin. Und das kann ich mir schon selber einteilen, je nachdem was ich auch vielleicht noch anderes zu tun habe, bei anderen Projekten, oder so, nein das kann ich mir frei einteilen, zeitlich und so. Inhaltlich muss dann natürlich irgendwann das Dokument da sein“ (K76; B79).

„In diese ökonomische Schiene kommt man zwangsläufig, wenn man ständig unter Projektstress und -druck steht. Und was vielleicht auch wichtig ist, dass man immer im Hinterkopf behält, wie man eben in zukünftigen Projekten noch mal davon profitieren kann - von dem, was man für ein Projekt realisiert: Wie kann ich das vielleicht für ein anderes Projekt wieder verwenden, um wieder meine Arbeitszeit einzusparen, die ich dann, die man dann vielleicht als Gewinn der Firma verbuchen kann oder so. Das heißt, effektiver zu arbeiten, indem man eben schon vorausdenkt“ (K75; B73).

„Ehrlich gesagt fehlt mir die Steuerung bei der gesteuerten Selbstorganisation. Da versteh ich häufig die Art und Weise nicht, wie Führungskräfte oder Leute die Verantwortung tragen, weil ich finde, dass es zu wenig Steuerung gibt. Die Verantwortung ist da, aber es wird zu wenig koordiniert“ (K76; B34).

In dem Großunternehmen besteht für die Mitarbeiter nur ein geringer Bezug zur Unternehmensleitung. Nur die mittlere Führungskraft berichtet über das Führungsverhalten des Vorstands. Sie bemängelt die fehlende „soziale und emotionale Intelligenz“ des oberen Managements, das nur wenig Wert auf eine mitarbeiterorientierte Unternehmenskultur legt und ausschließlich an wirtschaftlichen Ergebnissen Interesse zeigt.

„So Unternehmenskultur, sagen wir mal so, das ist ja auch sehr davon abhängig, wie die Vorstände und Geschäftsführer darüber denken. Und das ist auch ein Stück soziale Intelligenz oder emotionale Intelligenz. Und derzeit haben wir so eine Phase, da legen unsere Bosse weniger Wert drauf. Muss man einfach so sagen. ... Das ist nicht immer kollegial. ... Alles, was wir tun, kann man ja auch in Formen von Zahlen ablesen. Und die müssen halt stimmen. Wenn die nicht stimmen, dann gibt es eher Stress. So das Miteinander, das ist, denke ich, sehr kollegial, sehr konstruktiv. Aber wenn die Zahlen nicht stimmen, dann wird es auch sehr schnell – ja, sehr schnell viel ernster“ (K51; B83).

In den Schilderungen der befragten Führungskraft K51 wird deutlich, dass es sich um ein klar hierarchisches und sehr machtvoll Gefälle im Unternehmen handelt. Als mittlere Führungskraft sieht er für sich nur geringe Handlungsspielräume, entgegen den konfrontativen Vorgaben der Leitung ein angenehmes Arbeitsklima zu schaffen. Zwar versucht er, seine Mitarbeiter auch emotional zu unterstützen. Sobald jedoch Konflikte auftreten und vor allem falls Umsatzvorgaben nicht erreicht werden, ist auch er darauf angewiesen, Sanktionen zu ergreifen.

„Das sieht so aus, dass man halt Teambuilding betreibt, die Mitarbeiter auch emotional führt, nicht nur anhand der Ereignisse, der Themen, der Projekte, der Kundenbedürfnisse, sondern da emotional auch den Menschen da eine Heimat gibt und das versucht zu kompensieren, soweit das geht. Das kann natürlich

keiner kompensieren. Es ist eine kleine Einheit: Vertriebsmanager, Vertriebsingenieure, eine Gruppe von neuen Mitarbeitern einschließlich Sekretärin und Marketingassistentin ... Also, es ist ein relativ kleiner Teil vom Unternehmen. Ja, das ist fast der Tropfen auf den heißen Stein“ (K51; B37).

Für die Mitarbeiter ist in erster Linie der unmittelbare Vorgesetzte entscheidend. Dementsprechend stark variiert die Einschätzung der Führung im Unternehmen. Einige schildern ihren Vorgesetzten als sozial kompetent und erleben sich in den Zielvereinbarungsgesprächen als einflussreich. Andere kritisieren im Gegensatz dazu, dass ihr Vorgesetzter sie nur als eine zu verwertende „Ressource“ behandelt.

„Ich fand es eben angenehm mit meiner Chefin zu sprechen. Also ich wußte mit der werde ich zusammen arbeiten und die war mir als Mensch angenehm, das finde ich schon wichtig. ... Es hängt natürlich wirklich an der Person. Also das hatte mit der U54 allgemein nichts zu tun. (K77; B108).

„Also es ist bei uns zumindest, also ich kann jetzt nur für das Fachgebiet sprechen, wird von beiden Seiten natürlich gesagt, was die Erwartungen sind und die Ziele, sowohl vom Fachgebietsleiter als auch von den Mitarbeitern und bisher bin ich der Meinung, ist das auch immer ziemlich fair dann so, in dem Protokoll hat sich das dort wieder gefunden. Also es ist nicht so, dass dann der Fachgebietsleiter sagt, also im nächsten Jahr erwarte ich das und das, und das war es dann, also so ist es nicht“ (K81; B31).

„Mein Chef ist momentan froh mit mir Geld zu verdienen, irgendwann lande ich wieder bei ihm auf dem Tisch und dann ergibt sich kurzfristig welches andere Projekt im Moment da ist, in das er mich wieder reintun kann. Also da ist man eigentlich nur eine Ressource, die hin und her geschoben wird“ (K76; B63)

- **Commitment gegenüber dem Unternehmen**

Alle Befragten zeigen im Vergleich zu den Gründern und Mitarbeitern der IT-Startups ein deutlich geringeres Commitment gegenüber dem Unternehmen. Es dominieren kalkulative Überlegungen mit Blick auf Arbeitsplatzsicherheit und Gehalt. Affektives Commitment fehlt weitgehend. Nur mit der eigenen Tätigkeit können sich die Mitarbeiter in höherem Maße identifizieren.

„Also, mit dem, was ich gemacht habe oder geleistet habe identifiziere ich mich schon oder dass ich damit zufrieden bin oder schon dazu stehe, dass ich schon was vorweisen kann. Das ist schon richtig. Aber dass das irgendwie mit dem Hause, also, ich mich damit identifiziere oder so, das kann ich eigentlich nicht sagen“ (K75; B61).

Einige Mitarbeiter berichten von dem Verlust ihres anfänglichen „Idealismus“. Sie kritisieren die bürokratischen Strukturen, Macht- und Positionskämpfe wie auch die fehlende Achtung ihrer Person im Unternehmen.

„Also es war am Anfang meiner Tätigkeit sicher ganz stark so wenn man was macht und einem das auch super viel Spaß macht und auch viel vorwärts geht und auch fordernd ist, weil es was ganz Neues ist, mit der Arbeit, die man tut. Im Laufe der Zeit verliert man einen gewissen Idealismus weil man auch bestimmte Strukturen mitkriegt und Entwicklungen die man selber nicht so gut findet. Also man hatte früher einfach das Gefühl als Mensch gesehen zu werden, gewertschätzt zu werden und nicht nur als Ressource, die man irgendwo reinsteckt und nach belieben verschiebt und die wie ein Computer benutzt wird. Diesen Eindruck kann man sich nicht erwehren, das einem die jetzigen Führungskräfte nur als Ressource sehen, und das ist nicht besonders förderlich für die Identifikation. Da grenzt man sich eher ab und muss gucken, dass man sich nicht ausbeuten lässt“ (K76; B63).



Die „Mitarbeiter der ersten Stunde“ berichten von ihrem ehemals höheren Commitment, das sich mit der Expansion jedoch deutlich reduziert hat. Dies wird durchaus mit Bedauern teilweise auch mit „Resignation“ hingenommen. Es gelingt nicht, das extreme Wachstum zu „begreifen“ und der persönliche Bezug zu dem Unternehmen geht verloren. Andererseits bietet der wirtschaftliche Erfolg und der zunehmende Bekanntheitsgrad des expandierten Unternehmens neue Identifikationsmöglichkeiten.

„Das hängt wahrscheinlich auch damit zusammen, dass wir eben so maßlos gewachsen sind. Aber dadurch, dass das so schon explosionsartig gewachsen ist, da hat man dann auch irgendwann - oder habe ich irgendwann - aufgegeben, immer auf dem laufenden Stand zu sein. Das ist - also, irgendwann ist das gar nicht mehr machbar. Und ist zum Teil wahrscheinlich auch ein bisschen - weiß ich nicht - Resignation dabei, dass man halt ... Man kann und man will es natürlich auch nicht aufhalten, aber das Wachstum, das geht dann mehr oder weniger an einem vorbei. Also, dadurch, dass ich eigentlich immer mit den gleichen Leuten auch Kontakt habe, bekommt man auch dieses enorme Wachstum gar nicht so mit. Und man stört sich dann eigentlich auch nicht daran. Man kann das eigentlich sowieso nicht mehr begreifen oder so. Wenn wir jetzt schon - weiß ich nicht - tausend oder so sind in - weiß ich nicht - wie viele Länder, dass das dann natürlich auch schwer ist, trotzdem zu sagen: Das ist mein Unternehmen. Oder damit irgendwas zu verbinden oder so - weil sich das laufend ändert, jeden Tag ändert“ (K75; B63).

„Ja, ich meine, der Laden ist jetzt mittlerweile so groß, dass man sich natürlich viel einfacher mit dem so identifiziert, was so ein bisschen doch mehr in der eigenen Nähe so passiert, da ist die Identifikation schon da. Und ja, auf der anderen Seite freut man sich natürlich auch, wenn man bei einer Fußballübertragung da so das Logo von U54 an der Bande sieht. Also die Identifikation ist schon da“ (K81; B64).

Grundsätzlich sei noch angemerkt, dass für die Befragten ein hohes Commitment gegenüber dem Unternehmen von deutlich geringerem Stellenwert ist, als für die Gründer und Mitarbeiter der IT-Startups.

„Ich bin nicht so ein Typ, der jetzt in dieser Schiene denkt: Ich identifiziere mich mit dem und dem. Ich bin auch nicht so unbedingt jetzt hundertprozentig immer interessiert, was die Firma so als Ganzes macht. Mich interessiert die wirtschaftliche Lage. Mich interessiert auch vielleicht mal die Mitarbeiterentwicklung und so was alles, die allgemeine Ausrichtung. Aber ich arbeite doch mehr so aus meinem Blickwinkel, dass ich versuche, für mich eben interessante Arbeiten zu finden. Und ich sehe dann auch praktisch nur das, was ich für den Kunden mache dann, als das, was für mich die Firma ... was die Firma macht, sehe ich dann aus <meiner> Arbeit“ (K78; B71).

- **Beanspruchung und Selbstausschöpfung**

Drei der befragten Mitarbeiter zeigen einen moderaten und zwei einen niedrigen Beanspruchungsgrad und sind damit in geringerem Maße als die Mehrheit der Angestellten in den IT-Startups beansprucht. Die Beanspruchung der Führungskraft ist hingegen als sehr hoch einzustufen. Im Vergleich zu den kleinen und mittelständischen Firmen ist auffällig, dass von den Befragten der Großunternehmung *Konkurrenz um Führungspositionen* als das Hauptkonfliktfeld benannt wird. Während die Führungskraft direkt von Positionskämpfen betroffen ist, antizipieren die Mitarbeiter Konflikte, sobald sie eine Führungsposition anstreben. Um sich gegen Mitstreiter auch im Rahmen der Projektarbeit durchzusetzen, ist taktisches Handeln erforderlich. Nur hohe fachliche Leistungen zu erbringen, wird für den persönlichen

Aufstieg als nicht ausreichend bewertet. Hinzu kommen Konflikte um den Einsatz von Mitarbeitern und die Anrechnung derer Leistungen zwischen einzelnen Profit-Centern.

„Ist normal, dass irgendwann mal irgendjemand an seinem Stuhl sägt. Ist normal. Da muss man sich wehren. Aber – man muss halt immer noch morgens in den Spiegel gucken können“ (K51, B122).

„Als Frau nett zu sein und immer Serviceleistungen zu machen und nicht mehr zu wollen, dann ist es kein Problem. Aber wenn ich jetzt auftrete und sage, das war jetzt eine Zeit lang sehr nett aber ich will jetzt mehr Verantwortung übernehmen und irgendwie vorwärtskommen, dann könnte es sein, dass ich auch von meinen männlichen Kollegen als potentielle Konkurrentin gesehen werde und dann wird es sicherlich schwieriger. ... Jedenfalls gab es bisher noch keine Machträngeleien, aber mir wird es zunehmend klar, dass es nicht ausreicht, gute Arbeit zu machen und dann kommt der Chef und sagt prima und willst du nicht irgendwie, sondern das läuft anders, und dann wird es denke ich auch mehr Zoff geben“ (K76; B86).

„Da gibt es natürlich Reibungspunkte, weil wir haben natürlich interne Kostenstellenorganisationen und klar, die Kostenstellenverantwortlichen, die achten da schon darauf, dass sie da nicht irgendwo mal zu kurz kommen und da gibt es dann innerhalb der U54 Dienstleistungsvereinbarungen, die zwischen den Kostenstellenverantwortlichen dann abgeschlossen werden, und da steht dann drin, wie lange, also in welchem Zeitraum der zur Verfügung steht, der Kollege, welche Verrechnungssätze es dann innerhalb zwischen den Kostenstellen gibt. Ja, und wenn dann eben es da zu Problemen kommt, dass der gehende Kollege der zwar hier über die Dienstleistungsvereinbarung von uns beschäftigt werden könnte, gegebenenfalls in einem anderen Umfeld mehr Geld verdienen kann. Ja gut, dann kommt es darauf an, wie gut die Kontakte sind und wie welche Perspektiven da dann auch bestehen“ (K81; B47).

Der **Zeit- und Leistungsdruck** fällt im Vergleich zu den kleinen Unternehmen deutlich geringer aus. Dies bestätigt auch der Befragte K78, der sich bei weitem nicht so unter Erfolgsdruck gesetzt fühlt wie bei seiner ehemaligen Tätigkeit für ein IT-Startup. Damals sah er sich in die Verantwortung genommen, zusammen mit zwei weiteren Softwareentwicklern die Einnahmen zu erzielen, um das Fortbestehen des Unternehmens und damit auch die Arbeitsplätze der Kollegen zu sichern. In dem Großunternehmen gelingt es ihm und auch seinen Vorgesetzten, mehr Distanz zum Unternehmen zu wahren. Somit ist die alltägliche Arbeit nicht von dem permanenten Existenzkampf eines Kleinunternehmens belastet.

„Ich steckte in der kleinen Firma unter einem größeren Zeitdruck, weil viel mehr von einem selbst abhing als jetzt hier in der großen Firma, wo man ja ein Teil vom Ganzen ist. Da war man eben - weiß ich nicht, wie viel Programmierer wir da waren, zwei/drei Programmierer oder so. Da kam es eben auf jede Arbeitskraft an. Und eben jeden Monat die entsprechenden Einnahmen zu bekommen, um eben die Leute zu finanzieren, die in der Firma sitzen, also, die ... Von daher war das ein ganz anderes Arbeiten, also, viel mehr Zeitdruck und Stress“ (K78; B45).

„Also, der Gründer hat eben einem die Arbeit zur Hölle gemacht. Und man ging da morgens schon mit Magengrummeln hin. Ja, und wenn man eben jeden Tag einen schlecht gelaunten Chef da vor der Nase hat, der eben praktisch seine Sorgen, die natürlich ihn persönlich direkt betreffen in so einer kleinen Firma, an einem selbst auslässt, dann ist das natürlich auf die Dauer nicht die Lösung. Ich meine, letztlich ist es verständlich. Ich meine, wenn einer so eine kleine Firma da besitzt, dann steht und fällt ja alles mit dem Unternehmen. Es wirkt sich ja direkt auf ihn aus, auf seine eigene Existenz. In so einer großen Firma ist das so ein bisschen getrennt voneinander. Die Leute, die mir jetzt hier direkt vorgesetzt sind, die - die sind jetzt nicht die Firmeninhaber oder müssen irgendwie bängen. Die haben auch ihren Arbeitsplatz, wie alle anderen auch“ (K78; B48).

Die **Projektarbeit** und damit verbunden der direkte Umgang mit dem Kunden wird von manchen Mitarbeitern als beanspruchend erlebt, da sie für den Projekterfolg persönlich ver-

antwortlich gemacht werden und die vereinbarten Fristen einzuhalten sind. Hinzu kommt die teilweise als fehlend erachtete fachliche Unterstützung im Prozess der Zielrealisierung.

„Wenn gerade so ein Projekt, für das man so verantwortlich ist, vielleicht nicht so läuft, wie man sich vorstellt, dass man so in Phasen reinkommt, wo man dann eben das Projekt überziehen muss, um es letztlich dann doch abzuschließen, das sind dann doch so Sachen, die mich dann doch auch so ein bisschen belasten und wo man dann auch mal die Arbeit mit nach Hause nimmt, also rein gedanklich. Wo man dann vielleicht nicht unbedingt so das Wochenende genießen kann, weil man dann doch immer mal dran denkt, was eben Montag ansteht“ (K81; B85).

„Manchmal kann der Kunde ganz schön belastend sein. Das ist eigentlich der Hauptbelastungspunkt, sage ich mal. Wenn er mit der Arbeit nicht zufrieden ist oder wenn er jetzt so ein - ich sage jetzt mal - Mäkelkopf ist, der jetzt wegen jedes kleinen Teils sich da aufregt und eben die Abnahme verweigert und damit versucht, den Preis zu drücken oder nicht zu bezahlen und so was alles. Das sind dann solche Sachen, die schon eher Kopfzerbrechen bereiten“ (K78; B86).

„Im Moment stört mich nur, daß ich eigentlich mit meinen Aufgabengebieten ziemlich allein gelassen bin, dass ich da alleine bin, das stört mich schon, dass ich mich nicht austauschen kann. Ich soll jetzt zwar immer leisten, leisten, leisten, aber habe keine Zeit mich da noch mal zu informieren oder was auszuprobieren oder mich eben auszutauschen, ja“ (K77; B135).

Die **Arbeitszeiten** fallen deutlich geringer aus als in den untersuchten IT-Startups. Phasenweise kommt es zu Überstunden, für die es jedoch vollen Zeitausgleich gibt. Dies gilt allerdings nicht für die Führungskraft aus dem Vertriebsbereich, die mit einer über 60-Stunden-Woche zeitlich stark belastet ist.

„Also es gibt immer mal Projekte, wo dann Druck ist, da hat man dann die Möglichkeit, hier auch selber ein bisschen mehr Gleitzeiten anzusammeln und wenn es diesen Rahmen übersteigt, dann muss man schauen, wenn das Projekt noch mehr hergibt, dann kann man da auch noch Vereinbarungen treffen, dass man länger arbeitet, im Rahmen der gesetzlichen Vorschriften, aber das ist eigentlich eher die Ausnahme. Also in der Regel komme ich damit aus“ (K81; B41).

„Also, ich weiß, es gab mal eine Phase in O4, da gab es ein paar Projekte, wo es wirklich kritisch war und wo mal meine Frau gefragt hat: ‚Mensch, eine alleinstehende Frau mit zwei Kindern – ist ganz schön schwierig.‘ Das habe ich schon erlebt. Da muss man durch. Eine andere Möglichkeit sehe ich nicht“ (K51; B130).

Als beanspruchend wird weiterhin der **Zwang zur Weiterbildung** genannt. Sowohl allgemein aufgrund des schnellen technischen Fortschritts als auch im Speziellen mit Blick auf die ganz konkreten Weiterbildungsanforderungen im Rahmen der Zielvereinbarung. An zeitlichen und finanziellen Ressourcen mangelt es jedoch im Vergleich zu den IT-Startups kaum.

„Weil ich arbeite ja nicht nur jetzt, ich muß ja auch so fit bleiben, weil Informatik ist nun mal ein Bereich, der sich ständig weiter entwickelt, wo man dranbleiben muss. Das ist extrem anstrengend“ (K76; B77).

„Dass man den Markt so beobachtet selber, dass man mit seinem technischen Hintergrund auch noch ausreichend Projekte in Zukunft bekommt. Weil danach wird ja praktisch auch die Auswahl der Teammitglieder im Projekt vorgenommen, dass da nach technischem Hintergrund die jeweilige Person gewählt wird. Und wenn man jetzt halt - sage ich mal - da ein Defizit hätte und man bildet sich nicht ausreichend weiter, ja, dann wird man irgendwann an den Rand gedrückt, an die Wand gedrückt. Und dann sieht es natürlich schlecht aus. Dann ist man wahrscheinlich auch der Erste, der dann - wenn es der Firma schlecht geht - wahrscheinlich die Firma verlassen muss“ (K78; B36).

Abschließend sei noch erwähnt, dass die zahlreichen **Restrukturierungsmaßnahmen** oft zu Verunsicherungen seitens der Mitarbeiter hinsichtlich des Erhalts ihres Arbeitsplatzes und

ihres Tätigkeitsfeldes führen und langfristige Planungen, die ohnehin aufgrund der projektartigen Arbeit kaum möglich sind, zusätzlich erschweren.

„Und zusätzlich noch diese Strukturänderung im Moment, so auch eine gewisse Unsicherheit, das man nicht weiß, wie es weitergeht“ (K75; B98).

„Ich hatte schon den Eindruck, dass auch meinem Vorgesetzten nicht so klar ist, was da wirklich kommt. Es gibt momentan auch bei U54 Strukturveränderungen wo auch die Führungskräfte noch nicht so wirklich absehen können, wie das weitergeht, und durch diese Projektarbeit die ist ja auch relativ kurzfristig organisiert. ... Also ich hab schon den Eindruck das es schwierig ist, wirklich längerfristig auf so eine Perspektive aufzubauen, weil selbst die Führungskräfte nicht die Macht oder den Einfluss darauf haben“ (K76; B31).

Mit Blick auf die Bewältigung der Beanspruchung ist bei den Mitarbeitern zuvorderst darauf aufmerksam zu machen, dass sie beruflichen Zielen eine geringere Relevanz einräumen als die Gründer und meisten Mitarbeiter der IT-Startups. Bei dieser Gruppe kann nicht von Arbeitszentrierung gesprochen werden. Dem Privatleben wird mindestens ein ebenso hoher Stellenwert eingeräumt. Berufliche Belastungen können durch Erholungsphasen und ausgleichende private Aktivitäten ausreichend kompensiert werden. Neben dem reinen Gelderwerb ist den Befragten aber auch die berufliche Bestätigung wichtig. Insgesamt besteht aus der Perspektive der Befragten keine Gefahr der *Selbstaussbeutung*.

„Selbstaussbeutung ist das mit ‚ohne Ende arbeiten und in der Arbeit untergehen und alles andere darüber hinaus vergessen.‘ Das ist hier nicht. Und ich habe mich auch noch nie selbst ausgebeutet - muss ich dazu sagen. Weil dazu ist mir die Arbeit nicht so wichtig, als dass mein Leben nur die Arbeit ist. Das ist eher ein Mittel zum Leben“ (K77; B92).

„Also das, ich bin schon bemüht, nicht allzu viel Zeit da zu investieren für den Beruf, also ich habe eigentlich immer ein bisschen mehr investiert als die 37-Stunden-Woche, aber das geht natürlich zu Lasten des privaten Bereichs, das ist ganz klar und deswegen bin ich natürlich immer daran interessiert, das so ein bisschen zurück zu schrauben, ein bisschen mehr Freiräume für Privates zu bekommen, aber ich würde nicht so weit gehen und sagen, also bloß noch zwei Drittel oder halbtags. Nein, nein, also ich denke, ich brauche das schon, diese Tätigkeit und auch diese Bestätigung, die man dadurch kriegt“ (K81; B111).

Für die befragten Mitarbeiter der Großunternehmung kommt eine Tätigkeit in einem Kleinunternehmen nicht oder nicht mehr in Frage. Die Befragte K76 verweist explizit darauf, dass sie sich gegen ein IT-Startup entschieden hat, um noch ausreichend Ressourcen für private Interessen aufrecht zu erhalten. Neben der zu langen Arbeitszeit, ist die Befragte K76 auch nicht bereit, ihre privaten Ziele für das geforderte hohe berufliche Commitment gegenüber einer kleinen Firma aufzugeben.

„In diesem einen Startup-Unternehmen wurde das ja so ausgestrahlt. Man sitzt da 12 Stunden am Tag und arbeitet, und danach geht man noch gemeinsam in die Kneipe oder zwischendurch, und geht im Grunde nur zum Schlafen nach Hause, und sonst macht man halt alles zusammen. Nein, das finde ich überhaupt nicht reizvoll. Es bleibt immer Arbeit, immer etwas von dem man abhängig ist, wo man irgendwie darauf angewiesen ist, um sein Geld zu verdienen. Ich finde es eben wichtig, dass man noch so seine eigenen Bereiche hat, und auch vom menschlichen her andere Ebenen oder Hobbys, oder Interessen und eben nicht nur so einseitig nur auf diese eine Sache fixiert ist“ (K76; B50).

Die Führungskraft erachtet hingegen Selbstaussbeutung als eine grundsätzlich große Gefahr für alle leitenden Angestellten. Sie verweist darauf, dass es wichtig ist, eine Balance zwischen

Arbeits- und Privatleben zu finden, dies ist ihr selbst jedoch noch nicht geglückt. Dennoch ist es die Aufgabe eines jeden Einzelnen, sich vor Selbstaussbeutung zu schützen. Das Unternehmen sieht sie nicht in der Verantwortung und auch die Möglichkeit, sich mit anderen Betroffenen zusammenzuschließen und sich gemeinsam gegen Strukturen zur Wehr zu setzen, die die Selbstaussbeutung regelrecht erfordern, kommt ihr nicht in den Sinn.

„Selbstaussbeutung ist ein Riesenthema, ja. Das muss halt jeder selber, gerade bei den Zeitautonomen – dann für sich selber lösen. ... Ich kenne sehr viele Kollegen, wo die Balance <völlig> aus den Fugen geraten ist, also, wirklich völlig. Aber Balance halten ist schon – ist schon schwierig ... Also, mein Arzt ist da nicht zufrieden. Der sagt: ‚Die Balance hast du noch nicht geschafft.‘ Ja. Ich habe kein Patentrezept“ (K51; B78).

Abschließend lässt sich festhalten, dass sich der Beanspruchungsgrad und das Ausmaß des Commitments der Angestellten des IT-Großunternehmens deutlich von dem der Gründer und Mitarbeiter in den kleinen Startups unterscheidet. Jedoch sind auch Parallelen mit Blick auf die als asymmetrisch gekennzeichneten Gründungen festzustellen. In beiden Fällen dominiert das kalkulatorische Commitment, es handelt sich um ein klar hierarchisches Machtgefälle und die Zusammenarbeit entspricht eher einem kollegialen als freundschaftlichen Verhältnis. Selbstverständlich fällt die Identifikation mit der Gesamtunternehmung aufgrund der extrem höheren Mitarbeiterzahl niedriger aus als in den asymmetrischen Startups. Dennoch bietet das Unternehmen U54 einen Anhaltspunkt, in welche Richtung sich vermutlich asymmetrische Firmen bei extremer Expansion entwickeln werden.