

7. Ergebnisdiskussion und Ausblick

In der hier vorgelegten Studie wurde die Unternehmensentwicklung von kleinen und mittelständischen IT-Startups untersucht. Dabei hat sich gezeigt, dass sich die Firmen nach unterschiedlichen Kooperationstypen im Spektrum von Egalität und Hierarchie differenzieren lassen. Die Mehrheit der Unternehmen weist in ihrer Gründungs- und Frühentwicklungsphase egalitäre Kooperationsformen auf. Bei dieser Gruppe steht das inhaltliche Interesse an der Softwareentwicklung im Mittelpunkt. Zugleich wurden aber auch Gründungen identifiziert, die einem asymmetrischen Typus entsprechen. Sie zeichnen sich von Beginn an durch ein deutliches Machtgefälle und sehr effizienz- sowie profitorientierte Organisations- und Arbeitsformen aus. Die ausbalancierten Firmen hingegen suchen die Balance zwischen beiden Polen und streben nach der Integration von Effizienz- und Mitarbeiterorientierung.

Nachdem bereits ausführlich die Kooperationstypen dargestellt wurden, folgt im Anschluss eine genauere Diskussion der jeweiligen machttheoretischen Implikationen sowie der fördernden wie auch hinderlichen Konsequenzen für den ökonomischen Erfolg. Vor diesem Hintergrund wird anschließend die Frage diskutiert, aufgrund welcher Motivation die Gründer und Mitarbeiter ihre überwiegend hohe Beanspruchung akzeptieren, ihren Ressourcenverschleiß reflektieren und inwieweit der Begriff der „Selbstaussbeutung“ für die Debatte des Wandels der Arbeit weiterführend ist. Gegen Ende der Ergebnisdiskussion werden die Konsequenzen für eine Beratungspraxis erörtert und ein Ausblick auf die weitere Forschung gegeben.

- **Unternehmensentwicklung zwischen Hierarchie und Egalität**

Bei der Typenbildung hat sich herausgestellt, dass formale Hierarchieunterschiede nur beschränkt aussagekräftig sind, da Unternehmen mit nur einer Hierarchieebene (nur Gründer und Mitarbeiter ohne ein mittleres Management) sich in ihren Kooperationsformen und Unternehmenskulturen wesentlich von einander unterscheiden können. Grundsätzlich ist es bei einer niedrigen Mitarbeiterzahl möglich, weitgehend *egalitär* zu kooperieren, d.h. es werden demokratische Entscheidungsfindung, gemeinsame Zielbildung und Egalität als Leitvorstellungen verfolgt. Unterstützt wird die Zusammenarbeit durch die freundschaftlich bis familiäre Kooperation mit Gleichgesinnten, die durchweg eine hohe Technikbegeisterung zeigen.

Die egalitäre Zusammenarbeit ist dabei weniger auf politisch motivierte Vorstellungen von Gleichberechtigung und Basisdemokratie gemäß gemeinschaftlich verwalteter Betriebe zurückzuführen, sondern ergibt sich eher aus den Anforderungen innovativer Softwareentwicklung⁵⁵ und der damit verbundenen Kultur und Kooperationsform des Internets. Sowohl

⁵⁵ Bei dem hoch komplexen Prozess der Softwareentwicklung handelt es sich um ein arbeitsteiligen Entwicklungsprozess von Experten, der eine kontinuierliche, enge Zusammenarbeit mit den Kollegen erfordert. Die starke Interdependenz der Softwareentwickler fördert den egalitären Austausch. Zudem erwerben die Softwareent-

allgemein unter Softwareentwicklern als auch im Unternehmen ist das entscheidende Kriterium die fachliche Kompetenz. Nach dem Ausmaß der individuellen Fähigkeiten im Bereich der Softwareentwicklung bestimmt sich der Einfluss auf Entscheidungen und die Bedeutung im Sozialgefüge des Unternehmens. Formale Weisungsverhältnisse werden, solange sie nicht auch fachlich legitimiert sind, selten akzeptiert. Fehlen der Unternehmensleitung die technischen Fertigkeiten und das tiefere Verständnis für die Prozesse der Softwareentwicklung, gelingt es kaum, den Respekt und die Akzeptanz seitens der Entwickler zu gewinnen. Gerade zur Zeit des Internet-Hypes und des Mangels an hoch kompetenten Softwareentwicklern war es jedoch notwendig, um ihre Anerkennung zu werben und ihnen weitgehende Autonomiespielräume zu gewähren. Im Fall der egalitären Unternehmen wird den Interessen der Softwareentwickler ganz selbstverständlich nachgekommen, da die Unternehmensleitung zum einen selbst über hohe fachliche Kompetenzen verfügt, zum anderen, da ihr eigenes Arbeits- und Kooperationsverständnis mit dem der angestellten Entwickler weitgehend kongruent ist.

Neben der egalitären Kooperation lässt sich in diesen Unternehmen jedoch auch ein subtiles Machtsystem identifizieren. Aufgrund der hohen Interessenkonvergenz zwischen Mitarbeitern und Gründern, des extremen Commitments gegenüber der Unternehmung, der freundschaftlich bis familiären Zusammenarbeit sowie der Anfangseuphorie in der Gründungs- und Frühentwicklungsphase entwickeln sich sehr hohe informelle Leistungsstandards. Arbeitszentrierung wird zur Selbstverständlichkeit und andere Interessen müssen zugunsten der Unternehmung zurückgestellt werden. Da in der Startphase die Priorisierung beruflicher Ziele und deren engagiertes Verfolgen kaum als Problem erlebt wird, entwickelt sich schnell eine Norm des hohen persönlichen Einsatzes für das Unternehmen, die, wenn einmal etabliert, nur noch schwerlich unterschritten werden kann.⁵⁶ Eine informelle, hierarchieübergreifende peer-to-peer-Kontrolle wacht über die Einhaltung dieser Standards – am deutlichsten mit Blick auf die extremen Arbeitszeiten. Hinzu kommt das hohe Verpflichtungsgefühl gegenüber den Kollegen und individuell konfligierende Interessen, die eine Reduzierung der Arbeitslast erschweren: Zwar streben die Befragten auch nach der Erfüllung privater Ziele wie Familie, Partnerschaft oder schlicht Erholung und Ausgleich, dem stehen jedoch die hoch gewichteten Ziele des erfolgreichen Unternehmensaufbaus oder der Softwareentwicklung entgegen, die letztlich für das Aufrechterhalten des hohen Engagements ausschlaggebend sind. Für die

wickler im Laufe des Entwicklungsprozesse Spezialwissen und werden so immer schwerer ersetzbar. Nur im Zusammenspiel aller Konstrukteure kann das Gesamtprodukt erfolgreich sein.

⁵⁶ vgl. hierzu ähnliche Überlegungen von Kratzer 2003: „Es entstehen jeweils spezifische Leistungskulturen, die auf den subjektiven Praxen der Beschäftigten aufsitzen und sich in der Auseinandersetzung mit Kollegen, Vorgesetzten oder Kunden reproduzieren. Diese regeln auf stillem, informellen Wege, wie viel Mehrarbeit, wie viel Engagement die anderen von mir erwarten dürfen und ich von den anderen erwarten darf. Als solche treten sie dem Einzelnen wiederum als objektive Leitungsanforderungen, als etwas ihm Äußerliches gegenüber, dem sich zu widersetzen ganz offensichtlich nicht leicht fällt“ (S.239). Und an anderer Stelle macht Kratzer darauf aufmerksam, dass die informelle Kontrolle der Leistungskultur auf ein „Nullsummenspiel“ zurück zuführen ist: „...was man selber nicht macht, wird fast zwangsläufig zur Belastung der Kolleginnen und Kollegen. Subjektive Grenzen der Entgrenzung sind häufig Grenzen auf Kosten der eigenen Bedürfnisse oder der Bedürfnisse anderer“ (S.174).

Intensität und Wirkung der informellen Norm extremer Leistungsbereitschaft spricht, dass in keinem Untersuchungsunternehmen dieses Regelsystem in der Gründungs- und Frühentwicklungsphase in Frage gestellt wurde. So trägt die egalitär-familiäre Unternehmenskultur teilweise hinter den Rücken der Befragten zur Selbstdisziplinierung der Gründer und Mitarbeiter bei, d.h. zur Zurückstellung anderer Interessen zugunsten unternehmensbezogener Ziele, die mit sehr hohem Engagement und oft ohne Rücksicht auf die eigenen Ressourcen verfolgt werden.

Aufgrund der Marktnähe, dem egalitären Hintergrund und den informell hohen Leistungsstandards wird deutlich, dass es sich um eine besondere Form kontrollierter Autonomie handelt. Im Gegensatz zu dem System der Rahmensteuerung in Großunternehmen kommt es hier nicht zu Vereinzelungseffekten der Art, dass jeder für sich gezwungen ist, individuell seine vorgegebenen Ziele für die persönliche Leistungsbewertung zu erfüllen. Vielmehr besteht aufgrund der gegenseitigen Verbundenheit die Überzeugung, nur als gemeinsames Team erfolgreich sein zu können. Zusätzlich kann ohnehin nicht von einem strategisch angelegten Führungssystem in diesen Unternehmen gesprochen werden. Die Gründer wie auch die Mitarbeiter zeigen eine grundlegende Skepsis gegenüber Führungsstrategien und –praktiken. Zentral ist die hohe Authentizität und Glaubwürdigkeit der Gründer, nicht nur an Profit, sondern auch an den inhaltlichen Aspekten der Softwareentwicklung und an den Mitarbeitern als Personen interessiert zu sein. Das daraus resultierende gegenseitige Vertrauen bildet die gemeinsame Basis für die Kooperation im Unternehmen. Alles strategisch Angelegte würde dem widersprechen und auf Widerstand seitens der Mitarbeiter stoßen, die ohnehin gegenüber Management- und organisationspsychologischen Beratungspraktiken hohe Skepsis zeigen.

In der Expansionsphase verändert sich jedoch das Machtsystem. Hierarchische Unterschiede treten deutlich hervor und die informellen Leistungsstandards werden nun unterhöhlt, da die gemeinsame Basis der egalitär-familiären Zusammenarbeit in Frage gestellt ist. Der abrupte, zumeist unvermittelte Bruch mit der ehemals egalitären Kultur stößt auf Unverständnis und Ablehnung bei den Mitarbeitern und erschüttert die Glaubwürdigkeit der Gründer. Sie sehen die Hierarchisierung als Verrat an der ehemaligen Werte- und Konsensgemeinschaft. Das Streben nach hoher fachlicher Qualität und Egalität wird aus ihrer Sicht von der Dominanz des Profits untergraben. Das hoch affektive Commitment gegenüber den anfänglichen Kooperationsformen wird nun zum Problem, da sich viele Mitarbeiter nicht auf eine hierarchische Zusammenarbeit einlassen wollen und die zunehmende Begrenzung ihrer Autonomiespielräume ablehnen. Der Kulturbruch wird darüber hinaus als besonders einschneidend erlebt, da sich das Unternehmen zu einer ganz „normalen Firma“ entwickelt und die ursprüngliche Vorstellung einer Ausnahmeunternehmung anzugehören relativiert wird. Die Folgen: hoch eskalierte Konflikte, mit deren Bewältigung die Mitarbeiter und Gründer oft überfordert sind und die häufig in sehr hohe Fluktuation oder Grabenkämpfe münden. Auch die Gründer bedauern den Bruch mit der ehemals engen Kooperation. Sie sind

mit hoch widersprüchlichen Erwartungen und extremen Belastungen konfrontiert. Neben den alltäglichen Koordinationsproblemen, den fehlenden Erfahrungen in der Gestaltung eines derart einschneidenden organisationalen Wandels und den teilweise hoch eskalierten Konflikten mit den Mitarbeitern stehen sie zudem eigenen Zielkonflikten gegenüber. Sie bedauern selbst den Verlust der engen Bindung der Mitarbeiter und die Zunahme von Managementaufgaben, die ihre inhaltlichen Interessen an Softwareentwicklung in den Hintergrund treten lassen. Falls sich das Unternehmen am Markt etablieren möchte, erscheint jedoch die Expansion als alternativlos und bedient zudem eigene Motive des angestrebten erfolgreichen Unternehmertums. Da sehr hoher alltäglicher Handlungs- und Entscheidungsdruck besteht, fällt die Wahl oft recht einseitig zugunsten einer unvermittelten Effizienz- und Profitorientierung aus, die als neue Richtlinie gegenüber den Mitarbeitern ausgegeben wird. Prozessabläufe werden stärker formalisiert, Entscheidungen hierarchisch getroffen und ein mittleres Management eingesetzt. Die Mitarbeiter werden dabei kaum in den Wandelprozess einbezogen und emotionale Unterstützungsleistungen seitens der Leitung fehlen. Mitarbeiter, die Hierarchie und Autonomiebegrenzungen nicht akzeptieren, verlassen das Unternehmen. Verbliebene Angestellte reduzieren deutlich ihr Commitment und gehen auf Distanz zu den Gründern. Das Machtsystem bzw. die Kooperationsformen entwickeln sich entweder in Richtung asymmetrischer oder ausbalancierter Unternehmen.

In der Gesamtschau lässt sich aus Unternehmensperspektive positiv hervorheben, dass eine derart egalitär-familiäre Unternehmenskultur in der Gründungs- und Frühentwicklungsphase mit extrem hohem Commitment aller Beteiligten einhergeht. Grundlage bilden die Authentizität der Gründer sowie ihre Ziel- und Wertekongruenz mit den Mitarbeitern. Der Einzelne verfügt aufgrund des gegenseitigen Vertrauens über hohe Autonomiespielräume, so dass er eigenständig Ideen entwickeln und neue Lösungswege suchen kann, ohne sein Handeln permanent wirtschaftlich legitimieren zu müssen. Dies ist gerade mit Blick auf Kreativität und Innovation förderlich (vgl. Neusser et al. 2004, S.18f.). Mit Blick auf die Entwicklung komplexer Problemlösungen ist als weiterer Vorteil der egalitären Unternehmen der Zwang zur argumentativen Unterlegung von Entscheidung zu nennen. Die Akteure sind gezwungen, ihre Strategien zu rechtfertigen und mehrere Alternativen zu bedenken. Dieser Argumentationszwang kann jedoch auch zum Nachteil gereichen, wenn Entscheidungsprozesse zu zeitaufwendig werden und die Handlungsfähigkeit blockieren. Eine weitere Gefahr besteht in zu großer Gruppenkohäsion (i.S. von zu hohem Konformitätsdruck, Harmoniestreben, eingefahrene Denkrichtungen) und damit im Verlust der kritischen Distanz zum eigenen Handeln.⁵⁷ Weiterhin fördert die technikzentrierte Kultur die Abschottung gegenüber fachfremden Externen. So dürfte es außenstehenden Beratern oft schwer fallen, Zugang zu den Gründern und Mitarbeitern der egalitären Unternehmen zu finden, denen ohnehin psychologische Herangehensweisen und Beratungssetting fremd sind. Psychologische Unterstützung und Konflikt-

⁵⁷ vgl. hierzu auch Gruber et al. (2002), die auf dysfunktionale Wirkungen einer zu starken Unternehmenskultur mit Blick auf junge Wachstumsunternehmen aufmerksam machen.

intervention wären aber gerade aufgrund der Überforderung der Akteure in Krisenzeiten anzuraten und hilfreich. Bislang wird allerdings seitens der IT-Startups noch kaum Hilfe von Externen in Anspruch genommen (vgl. Neusser et al. 2004, S.20f).

Weiterhin sind strategische Überlegungen oft zu einseitig angelegt. Zwar sind die Firmen durchaus kundenorientiert, dennoch handelt es sich um eher kurzfristige Strategien. Häufig besteht Abhängigkeit von nur einem Großauftraggeber, oder es wird langwierig ein Produkt entwickelt ohne gleichzeitig den Marktbedarf kritisch zu prüfen und das Marketing und den Vertrieb ausreichend im Blick zu haben. Externe Finanzierungsmöglichkeiten werden oft aufgrund mangelnder Kenntnis nicht ausgeschöpft. Diese strategischen Mängel könnten durch zusätzliche betriebswirtschaftliche Kompetenzen kompensiert werden. Jedoch stehen diese oft im Kontrast zum Selbstverständnis der Softwareentwickler, die sich nicht mit dem „BWLer-Kram“ beschäftigen möchten und darüber hinaus häufig die Ergänzung des Gründerteams durch einen Betriebswirt aufgrund der unterschiedlichen Kulturen ablehnen.

Aus Mitarbeiterperspektive wird die egalitär-familiäre Zusammenarbeit rückblickend und trotz der sich daraus ergebenden Konflikte und Probleme überwiegend als sehr positiv betrachtet. Diese Arbeits- und Kooperationserfahrung wird für viele der damaligen Berufseinsteiger zum Maßstab für ihren weiteren beruflichen Werdegang. Die Zusammenarbeit wird dabei nicht nur atmosphärisch geschätzt, sondern zugleich auch inhaltlich als sehr produktiv und anregend für die eigene Kompetenzentwicklung erlebt. Als negativ bewerten die Befragten das extrem hohe Maß ihrer Beanspruchung und die geringe persönliche Distanz zur negativen Unternehmensentwicklung. Insgesamt sind es weniger die beruflichen Felder die zum Problem werden, sondern der Verlust von Ressourcen für private Interessen und Ziele der mit der extremen Arbeitszentrierung einhergeht (vgl. Ewers in Vorbereitung und Schrap in Vorbereitung).

Im Gegensatz zu den egalitären Gründungen sind die Arbeits- und Organisationsformen der **asymmetrischen** Unternehmen viel stringenter und in höherem Maße effizienzorientiert aufgebaut. Die Gründer dieser Unternehmen orientieren sich an betriebswirtschaftlichen Strategien, die sie in einschlägigen Wirtschaftsstudiengängen zumeist an Elite-Universitäten erworben haben. Des Weiteren greifen sie auf Erfahrungen aus Unternehmensberatungen und/oder Managementpositionen in der Industrie zurück. Sie erleben sich als „Pionierunternehmer“ (vgl. Schumpeter 1952) einer neuen Wirtschaft und eines neuen Gründertyps, der in unheimlich kurzer Zeit extremen Profit erwirtschaftet und von sich und anderen immer das Optimum fordert. Dabei sind sie von den Aufgaben des Unternehmensaufbaus – zumindest solange er erfolgreich verläuft – regelrecht berauscht. Während bei den Gründern der egalitären Unternehmen eine ausgeprägte Technikbegeisterung dominiert, sie also am Prozess der Softwareentwicklung selbst interessiert sind, schätzen die Gründer der asymmetrischen Unternehmen vor allem das wirtschaftliche Potenzial der neuen Technologien.

Das Machtsystem der asymmetrischen Unternehmen ist eindeutig hierarchisch und auf den ersten Blick für alle Beteiligten viel transparenter als bei den egalitären Unternehmen. Führung und Kontrolle erfolgt nach dem Prinzip der Rahmensteuerung bzw. gemäß kontrollierter Autonomie: Individuelle Zielvorgaben sind unter hohem Zeit- und Leistungsdruck zu realisieren und das Ausmaß der Zielerreichung ist entscheidend für die Leistungsbeurteilung, die bereits überwiegend in Form von Zielvereinbarungsgesprächen erfolgt. Im Vergleich zu den marktsimulierenden Systemen der Großunternehmen ist jedoch die Rückkopplung mit den Marktanforderungen viel unmittelbarer und wird als authentischer erlebt. Den Mitarbeitern ist aufgrund ihrer Marktnähe das Prinzip kontrollierter Autonomie viel bewusster als es z.B. bei den von Glibmann und Peters (2001; vgl auch Schmidt 2003) untersuchten Angestellten eines IT-Großunternehmens der Fall ist. Den Beschäftigten ist klar, dass sie sich auf ein hoch leistungsorientiertes System einlassen, in dem sie die Verantwortung für die Realisierung anspruchsvoller Ziele übernehmen müssen. Sie akzeptieren diese hohen Belastungen überwiegend aufgrund kalkulatorischer Überlegungen, in der Hoffnung, die eigene Kompetenzentwicklung vorantreiben zu können und sich vor allem für den weiteren Werdegang zu profilieren. Die Mitarbeiter antizipieren eine hohe Beanspruchung und legen daher von Anfang an ihr Engagement für das Unternehmen als ein auf wenige Jahre befristetes Projekt an. Das System ist ihnen somit vordergründig bekannt. In Frage gestellt wird es erst, wenn die persönlichen Ressourcen erschöpft sind und die Kompetenzen nicht mehr ausreichen, die hochgesteckten Erwartungen zu erfüllen. Die Erkenntnis, nicht mehr mit dem Leistungssystem mithalten zu können, führt zu starker persönlicher Verunsicherung. Das eigene Selbstbild als leistungsfähiger und belastbarer „High-Potential“ steht dem Eingestehen der eigenen Überforderungen entgegen. Hier wird eine zweite, subtilere Ebene des Machtsystems der asymmetrischen Unternehmen deutlich. Rahmensteuerung bzw. das System kontrollierter Autonomie knüpft eng an die persönlichen Ziele und an dem Selbstbild eines hoch belastbaren Leistungsträgers an. Folglich würde es bedeuten mit der Unternehmung auch die eigenen Ziele und Wertvorstellungen in Frage zu stellen. Daher kommt es kaum zu Konflikten um die extreme effizienz- und profitorientierte Zielsetzung. Falls doch vereinzelt Kritik aufkommt, wird diese durch die Unternehmensleitung oft aber auch von Kollegen zurückgewiesen, da dies auch für sie bedeuten würde, die eigene Prioritätensetzung wie auch den Verschleiß ihrer Ressourcen zu reflektieren. Die betreffenden Personen, die mit diesem System nicht mehr mithalten können, verlassen eher die Unternehmung und suchen nicht die Auseinandersetzung, die noch einmal ihre Niederlage (nach ihrem bisherigen leistungsbezogenen Wertesystem) verdeutlichen würde. So kommt es erst bei großer Erschöpfung zu eingehenden Reflexionsprozessen. Zum einen mit Blick auf die Unternehmung: Sind dieses System und die extrem leistungsorientierte Führung, die bislang grundsätzlich begrüßt wurden, nicht doch „unmenschlich“? Zum anderen mit Blick auf die eigene Person: Welche eigene Prioritätensetzung von beruflichen gegenüber privaten Zielen ist richtig und wie weit reichen die eigenen Ressourcen? Innerhalb der Unternehmung besteht jedoch das hoch kongruente Leistungssystem fort.

Die Softwareentwickler nehmen eine Sonderrolle in den asymmetrischen Unternehmen ein. Sie sind auch in diesen Firmen vor allem inhaltlich interessiert und zeigen eine ähnlich hohe Skepsis gegenüber den wirtschaftlich orientierten Gründern. Jedoch haben sie im Vergleich zu ihren Kollegen in den egalitären Firmen geringeres Machtpotenzial, um ihre eigenen Interessen durchzusetzen. Die Gründer wenden sich hier, ihren Kompetenzen entsprechend, eher pragmatischen Anwendungsfeldern zu, die den schnellen wirtschaftlichen Erfolg versprechen und nicht mit langwierigen Entwicklungsaufwand verbunden sind. Damit erfolgt die Softwareentwicklung nicht auf dem selben hohen fachlichen Niveau und die Abhängigkeit von der Kompetenz der Entwickler ist deutlich geringer. Die Softwareentwickler sind bei weitem leichter ersetzbar und darüber hinaus bilden Vertriebs- und Marketingmitarbeiter auch innerhalb der Belegschaft ein Gegengewicht. Zudem versuchen die Gründer über finanzielle Leistungsanreize, die Softwareentwickler zur Übernahme der ökonomischen Perspektive zu motivieren und sie durch Zeitvorgaben und durch den direkten Kundenkontakt zur Kostendisziplin und Profitorientierung anzuhalten.

Aufgrund der strategischen Unternehmensgestaltung wird deutlich, dass eine Expansion für die asymmetrischen Unternehmen keinen Kulturbruch darstellt, da die Zusammenarbeit im Vergleich zu den egalitären Unternehmen als deutlich distanzierter zu charakterisieren ist und ohnehin kalkulatorisches Commitment überwiegt. Die Mitarbeiter sind aufgrund ihrer Partizipation am finanziellen Gewinn eher über den Mitarbeiteranstieg erfreut und bewerten ihn als ein Zeichen des gemeinsamen Erfolgs. Zwar werden Autonomieverluste und zunehmende Anonymität auch hier bedauert, jedoch im weit geringeren Maße als dies bei den ursprünglich egalitären Unternehmen der Fall ist.

Aus Unternehmenssicht ist als wesentlicher Vorteil der asymmetrischen Unternehmen die von Anfang an hohe Markt- und Effizienzorientierung zu nennen. Aufgrund der schnellen Entscheidungsfindung und der zumeist widerspruchslösen Umsetzung seitens der Angestellten wird eine hohe Handlungsfähigkeit erreicht, und es kann sehr schnell auf Marktentwicklungen reagiert werden. Hinzu kommt die starke Profitorientierung aller Beteiligten, die permanent angehalten sind, ihr Handeln auf Wirtschaftlichkeit zu überprüfen. Weiterhin werden diese Unternehmen seitens Investoren, Banken und Kunden in ihrer Außendarstellung als vergleichsweise professionell wahrgenommen. Da die Konfliktbewältigung unter dem Paradigma der Profit- und Effizienzorientierung erfolgt, können Auseinandersetzungen zumeist schnell beigelegt werden und erfordern keine zeitintensiven Aushandlungsprozesse. Unterschwellig bestehen die Ziel- und Wertekonflikte jedoch fort und tragen zu dem eher geringen affektiven Commitment der Mitarbeiter bei. Durch die strenge, auf kurzfristige Erfolge ausgelegte Marktorientierung fallen die Autonomiespielräume für Innovationen geringer aus, als bei den Beschäftigten der egalitären Unternehmen (zum tendenziellen Widerspruchsverhältnis von Effizienz und Innovation vgl. Gebert 2002, S.162). Negative Folgen ergeben sich auch aus den unterschiedlichen Subkulturen der Softwareentwickler und der Leitung, bzw. den Vertriebs- sowie Marketingangestellten. Dies führt immer wieder zu Reibungsverlusten

zwischen dem Entwicklungsbereich und anderen Abteilung. Als grundlegender Nachteil ist schließlich die Dominanz des kalkulativen Handelns der Mitarbeiter für die Interessen der eigenen Person zu nennen. Diese Kehrseite der geringen Mitarbeiterorientierung der asymmetrischen Gründungen hat zur Folge, dass die Angestellten nur soweit den Erfolg des Unternehmens im Blick haben, wie es für die eigenen ökonomischen Interessen sinnvoll ist. Sobald sich attraktivere berufliche Möglichkeiten ergeben, ist das affektive Commitment zu gering, um dennoch in der Firma zu verbleiben. Dies ist neben der extremen Beanspruchung mit ein Grund für die hohe Fluktuation in den Unternehmen. Folglich ist die Unternehmensleitung gezwungen, für ausreichend finanzielle Anreize und attraktive Karriereoptionen zu sorgen. Anderenfalls muss sie die kostenintensive Fluktuation von Mitarbeitern in Kauf nehmen.

Aus Mitarbeiterperspektive kann aufgrund des geringern Commitments gegenüber der Unternehmung eher persönliche Distanz gewahrt werden. So bildet das Privatleben, auch wenn aufgrund hoher Arbeitszeiten nur wenig Raum bleibt, einen Gegenpol zur beruflichen Tätigkeit und die Möglichkeit Erholung zu finden. Insgesamt schätzen die Mitarbeiter vor allem die beruflichen Chancen, die finanziellen Anreize als auch die Herausforderung effizientes und profitables Handeln für die eigene Kompetenzentwicklung zu erlernen. Als Nachteil gilt die sehr hohe Beanspruchung, eine Zusammenarbeit mit tendenziellen „Einzelkämpfern“ und die Reduzierung der eigenen Person auf eine verwertbare „Ressource“ für das Unternehmen.

Zwischen den beiden Polen der egalitären und asymmetrischen Unternehmen liegen die als **ausbalanciert** bezeichneten Firmen. Sie versuchen, die Balance zwischen Egalität und Hierarchie zu halten und interpersonale Zielkonflikte einer konsensuellen Lösung zu zuführen. Im Gründerteam sind sowohl betriebswirtschaftliche als auch technische Kompetenzen vertreten und neben einer Leistungsorientierung wird auch die Beziehungsorientierung hoch gewichtet. Dies ist jedoch weniger auf humanistische Wertvorstellungen zurückzuführen als vielmehr auf das hohe Machtpotenzial der Softwareentwickler, auf deren Kompetenzen die Unternehmung in erheblichem Maße angewiesen ist. Bei den ausbalancierten Unternehmen treten Interessensgegensätze offen zu Tage und es kommt immer wieder zu Verhandlungen über Fragen, welche Ziele verfolgt werden sollen und wie sie zu realisieren sind. Die Beteiligten sind sich ihres Machtpotenzials bewusst und setzen es gezielt ein, um ihre Interessen durchzusetzen. Subtilere Machtsstrategien sind in den Verhandlungsprozessen zu identifizieren. So nutzen die Entwickler die teilweise fehlenden Spezialkenntnisse der Leitung, um Zeitvorgaben zu ihren Gunsten zu verändern, während die Gründer zum einen die Marktzwänge und Kundenanforderungen verdeutlichen, um die Entwickler mit in die wirtschaftliche Verantwortung zu nehmen, zum anderen an die hohen fachlichen Kompetenzen appellieren, um mit immer neuen Herausforderung zu Höchstleistungen zu motivieren. Weiterhin ist es aus Sicht der Gründer notwendig, den Entwicklern möglichst weitgehende

Autonomie zu gewähren und nicht auf die Einhaltung bestimmter Arbeitszeiten und Konvention zu bestehen. Gesteuert wird in erster Linie über Zeitvorgaben, in deren Rahmen es dem Einzelnen überlassen ist, wie und mit welcher Zeiteinteilung die Vorgaben realisiert werden. Die ausbalancierten Unternehmen entsprechen in ihren Kooperationsformen also auch dem Prinzip kontrollierter Autonomie, jedoch haben die Softwareentwickler größeren Einfluss auf die Zielbildung als in den asymmetrischen Unternehmen, und die Mitarbeiterorientierung fällt deutlich höher aus. Die Expansionsphase wird nicht als Kulturbruch erlebt, da von Anfang an ein hierarchisches Gefälle zwischen Leitung und Mitarbeitern besteht, die Expansion im gemeinsamen Austausch mit den Mitarbeitern vorbereitet wird und die Leitung ihre Mitarbeiter im Wandelprozess auch emotional unterstützt. Sie nimmt sich Zeit, individuell auf Bedenken einzugehen und ist bemüht, die Interessen der Angestellten zu berücksichtigen und ihre Anregungen aufzugreifen. Auffällig ist, dass die in der Gründungsphase egalitären Unternehmen nach ihrer krisenhaften Expansion überwiegend bestrebt sind, ausbalancierte Kooperationsformen zu entwickeln. So kann hier auch von einem „Reifungsprozess“ der egalitären Unternehmen gesprochen werden. Am Anfang steht die familiäre, zum Teil hoch innovative Zusammenarbeit, dann folgt der einschneidende Kulturbruch mit hoch eskalierten Konflikten und nach dessen Überwindung wird mit den verbliebenen und neuen Mitarbeitern wieder versucht, an die ehemals egalitäre Anfangszeit anzuknüpfen, jedoch nun mit einer marktnäheren Effizienzorientierung und einem eher realitätsangemessenen Umgang mit Zielkonflikten. Von Beginn an diese Balance zu finden und zu halten scheint eher schwierig zu sein, wie es auch die geringe Fallzahl von vier ausbalancierten Gründungen in der Untersuchungsgruppe verdeutlicht.

Aus Unternehmenssicht besteht der große Vorteil, dass in ausbalancierten Unternehmen Effizienz- und Mitarbeiterorientierung verknüpft werden und hohes Commitment gegenüber dem Unternehmen besteht. Diese Form der Zusammenarbeit scheint langfristig den realen interpersonalen Zielkonflikten als auch den Zwängen einer Marktwirtschaft am ehesten zu entsprechen, da im Gegensatz zu den egalitären Unternehmen hohes Gewicht auf Effizienz gelegt wird und im Kontrast zu den asymmetrischen Unternehmensformen mehr Beachtung den Motiven und Zielen der Mitarbeiter entgegen gebracht werden, die sich dementsprechend engagiert und kooperativ einbringen. Da es sich aber um ein hoch kompetitiven Handlungskontext eines im Wettbewerb stehend Unternehmens und um vielfältige individuelle Zielkonflikte handelt, fordert der Interessensausgleich von allen auch immer die Bereitschaft, Kompromisslösungen einzugehen. Das große Potenzial dieser Unternehmen besteht – erfolgreiche Aushandlungsprozesse vorausgesetzt – in dem wachsenden gegenseitigen Vertrauen, das die Basis für eine langfristig fruchtbare, realitätsnahe und positiv erlebte Zusammenarbeit bildet. In den ausbalancierten Kooperationsformen sind auch aus Mitarbeitersicht die wesentlichen Vorteile zu sehen. So schätzen sie den positiven Bezug zum Unternehmen und zu den Kollegen, zugleich gelingt es ihnen aber auch, professionelle Distanz zu wahren und für außerberufliche Interessen Ressourcen aufrecht zu erhalten. Der Nachteil für das

Unternehmen und auch für die Mitarbeiter besteht in der Gefahr langwieriger Aushandlungsprozesse sowie in den hohen Kompetenzanforderungen, ausgleichende Umgangsformen mit den vorhandenen individuellen und gesellschaftlichen Interessensgegensätzen zu entwickeln.

Alle drei vorgestellten Macht- und Kooperationstypen haben Aussicht auf ökonomischen Erfolg. Die Egalitären aufgrund ihres ausgeprägten Innovationspotenzials und extremen Commitments der Mitarbeiter in der Startphase, die Asymmetrischen aufgrund ihrer hohen Professionalität in Fragen der Unternehmensstrategien und des Organisationsaufbaus, und schließlich die Ausbalancierten in ihrem Bemühen die Balance zwischen Hierarchie und Egalität, zwischen Innovation und Effizienz sowie zwischen professioneller und persönlich verbindlicher Zusammenarbeit zu halten. Alle drei Typen haben aber auch ihre Risiken: fehlende Effizienz- und Profitorientierung bei den Egalitären, fehlende Mitarbeiterorientierung und Freiräume für Innovationen bei den Asymmetrischen und zu zeitaufwendige Aushandlungsprozesse bei den Ausbalancierten. Es gibt also nicht einen „one-best-way“ für Gründungen im IT-Bereich. Insbesondere dann nicht, wenn beachtet wird, dass die Unternehmensgestaltung in hohem Maße von den Wertvorstellungen und Kompetenzen der Gründer abhängig ist. Folglich ist mit Blick auf die Praxis bei Beratungsmaßnahmen insbesondere auf interindividuelle Unterschiede zwischen den Gründern zu achten. Es gilt, die Werte, Ziele und Kompetenzprofile einzubeziehen, um dann jeweils entsprechende Unterstützungsleistungen anzubieten und bei allen drei Formen auf die Gefahren und Chancen aufmerksam zu machen. Verfolgt man einen normativen Anspruch in der Beratung und ist man an einem nachhaltigen Unternehmensaufbau interessiert, empfehlen sich jedoch in erster Linie ausbalancierte Kooperationsformen. Neben den theoretischen Überlegungen von Gebert, der im Zuge des Wandels der Arbeit als zentrale Aufgabe von Führung das Ausbalancieren von Widersprüchen kennzeichnet (2002, S.162ff.), weist auch die empirische Untersuchung von Degener (2003) in diese Richtung. Diese Studie verfolgte das Anliegen, speziell für die IT- und Softwarebranche Erfolgsfaktoren zu identifizieren und dabei neben ökonomischen Erfolgskriterien (Gewinn, Wertschöpfung, Umsatz, Eigenkapitalrentabilität, Krankenstand und Fluktuation) auch soziale Erfolgsmaße wie berufliche Selbstwirksamkeit, Lebenszufriedenheit, Commitment und Beanspruchung zu berücksichtigen. Laut der Studie von Degener sprechen für den ökonomischen Erfolg unter anderem: (a) kooperativer Umgang der Führungskräfte unter einander, (b) ein partizipativer, vertrauensvoller, wertschätzender aber auch stark zielorientierter Führungsstil, (c) kooperative Entscheidungsfindung jedoch auch konsequente Entscheidungsumsetzung, (d) hohe Identifikation der Unternehmensangehörigen mit dem Unternehmen und den Produkten, (e) offene Austragung und Akzeptanz von Konflikten, sowie (f) fixierte und in der Praxis umgesetzte Grundsätze zur Gleichberechtigung der Unternehmensangehörigen (ebd. S.170ff.). Es wird also auch hier deutlich, dass eine Balance von ökonomischen und sozialen Faktoren langfristig erfolgsversprechend ist. Insbesondere – und darauf soll hier abschließend noch einmal hingewiesen werden – da bei diesen ausbalan-

cierten Kooperationsformen der einschneidende Kulturbruch in der Unternehmensentwicklung vermieden und das hohe Commitment der Mitarbeiter bewahrt werden kann. Auch Baron und Hannon (2002) bestätigen in ihrer Längsschnittstudie zu 200 us-amerikanischen High-Tech-Startups diese Erfolgsfaktoren. So konnten sie zum einen empirisch belegen, dass ein grundlegender Wandel der Kooperationsformen im Unternehmen zu höherer Fluktuation der Mitarbeiter, zu geringerem finanziellen Erfolg und zu einer reduzierten Erfolgswahrscheinlichkeit für die Gesamtunternehmung gegenüber den Vergleichsfirmen ohne Kulturbruch führt. Zum anderen zeigten sie auf, dass Unternehmen, die sich von Anfang an um das hohe Commitment ihrer Mitarbeiter bemühen, langfristig am besten geeignet sind, den Herausforderungen zu begegnen, die mit der hoch dynamischen Entwicklung junger Technologiefirmen einhergehen.

Zur Verallgemeinerung der Untersuchungsergebnisse ist noch anzumerken, dass die besondere Entwicklungsdynamik aufgrund des Internet-Hypes und dem teilweise leicht akquirierbaren Kapital sicherlich außergewöhnlich hoch war und nicht auf aktuelle, eher restriktive Marktbedingungen zu übertragen ist. Dennoch ist die Macht- und Kooperationstypologie in ihren Merkmalsbereichen bewusst so allgemein angelegt, dass sie auch geeignet scheint, zukünftige Unternehmensgründungen in hoch innovativen Bereichen nach ihrem Umgang mit Macht und in ihrer Handhabung von Konflikten zu differenzieren.

- **Beanspruchung, Konflikte und Selbstausschöpfung**

Prozesse der Standardisierung und Hierarchisierung im Zuge der Expansion wie sie unter anderem in empirischen Untersuchungen von Kühl (2002), Grote et al. (2003) und Neusser et al. (2004) weitgehend übereinstimmend beschrieben werden, konnten auch in der hier vorgelegten Studie unter *rein formalen* Aspekten bestätigt werden (Einführung einer zweiten Managementebene, detailliertere Prozessdefinitionen, Festlegung von Verantwortungs-, und Aufgabenbereichen etc.). In diesen Untersuchungen wurden aber die Differenzen der Unternehmen in der Durchführung und im Erleben der Expansionsphase und dem damit einhergehenden Widerstand oder Akzeptanz seitens der Belegschaft keine besondere Aufmerksamkeit gewidmet. Ansonsten zeigen sich jedoch große Übereinstimmungen zwischen den von uns und von Parallelstudien identifizierten Belastungs-, Beanspruchungs- und Konfliktfeldern (Grote et al. 2003, Kratzer 2003, Neusser et al. 2004, Boes & Baukrowitz 2002). Im Vergleich zu IT-Großunternehmen lassen sich zwar durchaus ähnliche Belastungs- und Konfliktfelder finden, wie lange Arbeitszeiten (Eberling et al. 2004; Heisig & Ludwig 2004), Zeit- und Leistungsdruck (Gerlmaier 2002), die Ambivalenz zwischen „Selbstentfaltung und Selbstausschöpfung“ (Kalkowski & Mickler 2002, Ahlers & Trautwein-Kalms 2002) und Widersprüchen zwischen (a) vermeintlicher Autonomie und organisatorischen Voraussetzungen und Rahmenbedingungen, zwischen (b) Qualität und Kosten und (c) zwischen engagiertem Berufs- und erfülltem Privatleben (Boes & Baukrowitz 2002, S.293ff.). Jedoch spielen

bestimmte Konfliktfelder wie z.B. unternehmensinterne Konkurrenz eine im Vergleich zu Großunternehmen untergeordnete Rolle, während andere Konflikte, z.B. Rollenkonflikte zwischen freundschaftlichem und professionellem Umgang miteinander, sich in den Kleinunternehmen in besondere Schärfe stellen. Weiterhin ist von einem tendenziell höheren Beanspruchungsgrad bei den Gründern und Mitarbeitern der Klein- und Mittelunternehmen auszugehen, der eher dem Ausmaß der Beanspruchung der E-Lancer entspricht (Gerlmaier 2002, Gerlmeier & Kastner 2003, Schröder 2003). Für die Alleinselbständigen stellt jedoch oft die prekäre finanzielle Lage eine zusätzliche Dauerbelastung dar (vgl. auch Gerlmaier 2002).

Wesentlich für die Entscheidung der Gründer und Mitarbeiter kleiner IT-Startups, sich dieser hohen Belastung auszusetzen und die extreme Beanspruchung auf sich zu nehmen, ist die Möglichkeit, in verstärktem Maße eigene Interessen in der Arbeit verwirklichen zu können, als es in den üblichen Normalarbeitsverhältnissen oder in etablierten Großunternehmen der Fall ist (vgl. dazu auch Gerlmeier & Kastner 2003, Kratzer 2003, Neusser et al. 2004). In der hier vorgelegten Untersuchung hat sich gezeigt, dass je nach Unternehmenstyp mit unterschiedlicher Gewichtung, die langfristige Aussicht auf den ökonomischen Erfolg und für die eigene berufliche Entwicklung, die positive Kooperation mit Kollegen, die fachlich interessanten und anspruchsvollen Aufgabenfelder, die Chancen durch weitgehende Autonomiepielräume die eigene Kompetenzentwicklung voranzutreiben und nicht zuletzt einer technischen und wirtschaftlichen Avantgarde anzugehören, treibende Motive waren, den hohen Beanspruchungsgrad zu akzeptieren. Insbesondere in der Gründungs- und Frühentwicklungsphase traten andere, private Ziele wie Familie, Lebenspartner und außerberufliche soziale Umfeldler in den Hintergrund. Für diese Gruppe scheint der Begriff der Selbstausbeutung (Voß & Pongratz 1998) jedoch kaum geeignet zu sein, da sie betonen, sich aufgrund ihrer ambitionierten Ziele eigenständig diese Belastungen aufzuerlegen und in ihrer Selbstsicht von niemandem ausgebeutet fühlen bzw. zu ihrem extremen beruflichen Engagement nicht von anderen gezwungen werden – abgesehen von den Markt- und Kundenzwängen, denen sie sich aber als Unternehmer bzw. unternehmerisch handelnde Mitarbeiter wie selbstverständlich entgegen stellen. Analytisch genauer und für Reflexionsprozesse richtungsweisender ist daher die Frage, inwiefern kurz-, mittel- und langfristige Ziele und Motive in einer Balance stehen und mit welchem Ressourcenbedarf ihre Realisierung verbunden ist. Die Gefahr der Selbstausbeutung oder besser der „Raubbau an den eigenen Ressourcen“ ist um so höher, desto stärker die Balance aus dem Gleichgewicht gerät. Im Fall unserer Untersuchung dominieren bei den Befragten vor allem die kurz- und mittelfristigen Ziele. Langfristige Ziele – abgesehen von dem Streben nach ökonomischem Erfolg und Karriere – sowie die Folgerscheinungen der extremen ambitionierten Verfolgung der kurz- und mittelfristigen Ziele geraten dabei oft aus dem Blick. Die Befragten gehen explizit oder implizit ein Ungleichgewicht bzgl. des Einsatzes ihrer persönlichen Ressourcen ein, da sie hoffen, langfristig erfolgreich zu sein und somit perspektivisch wieder die Balance zu finden.

Bleibt der erhoffte persönliche Gewinn aus, so kann in der Tat von einem Phänomen retrospektiver (Selbst-)Ausbeutung der eigenen Ressourcen gesprochen werden.⁵⁸

Unter einer machttheoretischen Perspektive liegt hier eine enge Verknüpfung von Interessen und Selbstzwang vor. Dies lässt gerade für die Befragten ihre eigene Situation schwer begreiflich werden, da es in ihrem Interesse ist, die eigenen Ziele engagiert zu verfolgen. Mit Blick auf die Unterstützung von Reflexionsprozessen wäre von Beratungsseite auf bestehende Konflikte zwischen kurz-, mittel- und langfristigen Zielen sowie auf die dafür notwendigen persönlichen Ressourcen aufmerksam zu machen und Perspektiven zu entwickeln, wie eine Zielbalance erreicht werden kann, oder zumindest die Risiken zu verdeutlichen, die ein Ungleichgewicht mit sich bringen (vgl. hierzu auch Gerlmaier & Kastner 2003).⁵⁹ Generell zur Debatte der Selbstaubeutung sei noch darauf hingewiesen, dass Steuerungssysteme gemäß kontrollierter Autonomie gerade bei Hochqualifizierten sehr stark an den eigenen Zielsetzungen anknüpfen und die Aussicht bieten, sowohl fachliche als auch ökonomische Ziele erfolgreich zu realisieren. So ist zu berücksichtigen, dass den Betroffenen diese Systeme häufig gar nicht so intransparent sind wie es z.B. von der Gruppe um Gleißmann und Peters (2001) angenommen wird, sondern ihre Machtwirkung vor allem aufgrund der Koalitionen zwischen den Möglichkeiten kontrollierter Autonomie und den persönlichen Zielen entfalten. Zentralen Stellenwert erhalten damit intrapersonale Zielkonflikte zwischen Autonomiestreben und den damit verbundenen hoch beanspruchenden Folgewirkungen. So wird in der Tat Fremdzwang von Selbstzwang immer schwerer zu unterscheiden, da es im eigenen Interesse liegt, sich selbst in hohem Maße zu disziplinieren.

Vor diesem Hintergrund wird deutlich, dass in Arbeitsverhältnissen wie sie bei den IT-Startups vorliegen und die – wie gezeigt wurde – als prototypisch für den Wandel der Arbeit gelten können, die Einzelnen vermehrt vor der Aufgabe stehen, ihre Ziele sowohl mit Blick auf die verschiedenen Lebensbereiche und als auch mit Blick auf kurz-, mittel- und langfristige Planungen abzuwägen. Darauf machen auch die mittlerweile zahlreichen Studien zur betrieblichen und gewerkschaftlichen Interessensvertretung im IT-Bereich aufmerksam (Ahlers & Trautwein-Kalms 2002; Kalkowski & Mickler 2002; Boes & Baukrowitz 2002; Schmidt 2003; Menez & Töpsch 2003; Ittermann 2003). Zwar betonen die Untersuchungen übereinstimmend eine positive Tendenz zunehmender Verbreitung von Betriebsräten in den

⁵⁸ Außen vor gelassen wurde hier die individuell biographische Perspektive der Befragten. So ist zu vermuten, dass mit zunehmenden Alter der noch relativ jungen Befragten das enorme Arbeitspensum reduziert wird. Insbesondere wenn ausberufliche Aufgaben wie Partnerschaft und Familiengründung hinzukommen (vgl. dazu Schraps in Vorbereitung).

⁵⁹ Dabei ist sicherlich zu beachten, dass es nicht allein im Ermessen des Einzelnen liegt, eine Balance zu finden, sondern immer auch die gesellschaftlichen und insbesondere marktwirtschaftlichen Zwänge zu beachten sind. Allerdings liegt im Fall unserer Untersuchungsgruppe eine Sondersituation vor, da die Mehrheit der Befragten sich aufgrund ihrer hohen Kompetenzen und dem damaligen Arbeitskräftemangel zu Zeiten des Internethypes, weitgehend frei zwischen traditionellen Anstellungen in Großunternehmen und der Arbeit für ein IT-Startup entscheiden konnten.

IT-Firmen sowie eine allgemein höhere Akzeptanz der Gewerkschaften, jedoch gerade zu den Kleinunternehmen finden sie noch immer schwer Zugang. Durchweg wird hier die Notwendigkeit gesehen, neue Formen der Interessensvertretung zu entwickeln, die verstärkt auf die Bedürfnisse, Ziele und Interessen des Einzelnen eingehen.

„Was die Wissensarbeiter von den Gewerkschaften (und Betriebsräten) erwarten, sind stärker individualisierte Dienstleistungen: etwa für die Job Vermittlung, für geeignete Bildungsmaßnahmen, für die Entwicklung des individuellen Fähigkeitenportfolios, für die Bewältigung von Krisensituationen -, individuell maßgeschneiderte Hilfestellungen bei der Lebensbewältigung und bei der Organisation ihres Existenzkampfes, Rechtsschutz in Problemsituationen“ (Kalkowski & Mickler 2002, S. 132).

„...Qualifizierungsmöglichkeiten [müssen] verbessert und die Aufmerksamkeit für Gesundheit und Wohlbefinden geschärft werden. Insgesamt ist die öffentliche Diskussion über Wertvorstellungen zu guter Arbeit und zu gutem Leben zu wenig entwickelt“ (Ahlers & Trautwein-Kalms 2002, S.54).

„Auf jeden Fall liegen in der strukturellen Heterogenität der Beschäftigten zentrale Schwierigkeiten der Interessensvertretungspolitik begründet. ... Die unterschiedlichen Beschäftigtengruppen stellen jeweils spezifische Anforderungen an die verfasste Mitbestimmung hinsichtlich der Regelungsformen und -inhalte sowie bezüglich ihres Umgangs mit den Akteuren der Interessensvertretung“ (Boes & Baukrowitz 2002, S.295f.)

„Auch die gewerkschaftliche Interessenvertretung wird sich in Zukunft stärker auf eine coachende Funktion einstellen müssen, um ihre Attraktivität für die alten und neuen Wissensarbeiter und Wissensarbeiterinnen sowie für die betrieblichen Interessenvertretungen zu stabilisieren bzw. auszubauen“ (Ittermann 2003, S. 31).

„Die Aufgabe von Betriebsräten und Gewerkschaften ist es, den inneren Konflikt in den Mitarbeitern (ich bin zugleich abhängig Beschäftigter und unternehmerisch Tätiger) wieder in den öffentlichen Raum zu bringen. Sie müssen aufzeigen, wie die Unternehmen die Bedingungen herstellen, auf die die Mitarbeiter zu ihrem eigenen Schaden reagieren“ (Schmidt 2003, S.39f.).

Aufgrund der empirischen Ergebnisse unserer Studie sowie deren Kongruenz mit anderen Untersuchungen, wird deutlich, dass sowohl mit Blick auf den Einzelnen als auch für die Organisations- und Arbeitsgestaltung der IT-Startups großer Beratungsbedarf besteht. Hierbei stellt sich die grundlegende Frage, mit welchen expliziten (oder impliziten) leitenden Wert- und Normvorstellungen Unterstützungsleistungen angeboten werden. Aufgrund unserer theoretischen Überlegungen und einem wissenschaftlichen Selbstverständnis, einen Beitrag zu leisten, Arbeit möglichst human zu gestalten, verfolgen wir das Leitbild des reflexiv handelnden Subjekts (Hoff 2003) in der reflexiven Organisation (Moldaschl 2002).

- **Das reflexive Subjekt in der reflexiven Organisation**

In der Gründungs- und Frühentwicklungsphase der untersuchten Unternehmen treten eher wenig, nur gering eskalierte Konflikte auf. Die Gründer und Mitarbeiter nehmen Dissens nur in geringem Maße wahr und reflektieren kaum ihre gemeinsame, meist sehr engen Kooperation. Erst während der Expansion und in Krisenzeiten treten intra- und interindividuelle Konflikte deutlich hervor und bereits frühzeitig angelegte Rollenkonflikte, Ambivalenzen und Widersprüche gewinnen an Kontur und Intensität. Die Gründer stehen jedoch gerade in Wandel- und Krisenzeiten unter starkem Handlungsdruck, kurzfristig Konflikte beizulegen und sehen sich daher eher zu konfrontativen Bewältigungsstrategien gedrängt. Dies geht mit

den beschriebenen negativen Folgen für die Zusammenarbeit wie auch für das Commitment der Mitarbeiter einher. Die Reichweite und einschneidende Folgen der Konflikte wird oft erst retrospektiv deutlich, wenn der Handlungsdruck nachlässt und Zeit zur Verfügung steht, zurück zu blicken. Während des Konflikts finden die Betroffenen selten die hinreichende Distanz, ihre Ziele, Vorstellungen und Handlungen zu reflektieren und sind selten in der Lage bzw. es fehlt überwiegend die Bereitschaft zur Berücksichtigung der Perspektive des jeweils anderen (vgl. zur Eskalationsdynamik von Konflikten: Glasl 2002). Dennoch ist das reflektorische Potenzial der Konflikte grundsätzlich als sehr hoch einzuschätzen. Es betrifft nicht nur die Fragen der Unternehmensgestaltung sondern auch die ganz individuelle Entwicklung. Subtiles Machthandeln wird deutlich, verdeckte Interessens- und Wertedissens treten hervor, und es kann mehr Klarheit über die eigene Ziel- und Prioritätensetzung und den damit verknüpften Folgewirkungen gewonnen werden. Da jedoch oft in der jeweiligen Handlungs- und Entscheidungssituation die Ressourcen zur Reflexion fehlen, wäre es gerade dann wichtig, Unterstützungsleistungen anzubieten, um noch bestehende Handlungsmöglichkeiten zu nutzen, negative Folgeerscheinungen für die Gründer und Mitarbeiter wie auch für das Unternehmen abzuwenden.

Gemäß der Leitvorstellung einer „reflexiven Organisation“, müsste die Beratung einen selbstkritischen Prozess der Prüfung und Bewertung der Zielsetzungen und Strategien mit Blick auf deren Nutzen und Folgen anregen und unterstützen. Dabei wäre insbesondere auf die im Rahmen der Studie identifizierten Widersprüche, Ambivalenzen und Dilemmata aufmerksam zu machen. Um einen nachhaltigen Unternehmensaufbau zu realisieren, sollte bei der Entwicklung von Bewältigungsstrategien auf die Balance zwischen wirtschaftlicher Effizienz und sozialen Faktoren geachtet werden; gleichwohl in Rechnung stellend, dass eine solche Balance aufgrund der widersprüchlichen Handlungsanforderungen schwer zu realisieren ist und sicherlich nicht alle Konflikte derart ausgleichend bewältigt werden können. Zur Unterstützung derartiger organisationaler Reflexionsprozesse wurden bereits von Moldaschl (2002) in Anlehnung an das Konzept des „Organisationalen Lernens“ von Argyris und Schön (1978), programmatische Überlegungen im Sinne einer „reflexiven Intervention“ vorgelegt. Gerade mit Blick auf Kleinunternehmen wäre es wichtig, dabei die Normen, Werte und Ziele der Akteure im Unternehmen besondere Aufmerksamkeit zu widmen und zum Gegenstand der gemeinsamen Reflexionsprozesse zu machen. Das gilt nicht nur für die Gründer, von deren Kompetenzprofil und Wertvorstellungen die Organisationsgestaltung in hohem Maße abhängig ist, sondern auch für die Mitarbeiter. Gerade aufgrund des hohen Commitments aller Unternehmensangehörigen bedeutet Organisationsentwicklung in den Kleinunternehmen immer auch individuelle Entwicklung. Folglich, und darauf soll nun abschließend hingewiesen werden, ist das Leitbild der „reflexiven Organisation“ mit dem des „reflexiv handelnden Subjekts“ (Hoff 2003) zu verknüpfen.

„Das Paradigma vom „reflexiv handelnden Subjekt“ liegt handlungs- und sozialisationstheoretischen Ansätzen zugrunde, und dieser Begriff verweist auf ein grundlegendes Verständnis vom Menschen, dessen Handeln nicht nur einseitig durch externe, sozialstrukturell bedingte Anforderungen, sondern auch durch

interne Strebungen und autonom gesetzte Ziele bestimmt wird. Das eigene Handeln wird im Spannungsfeld zwischen diesen beiden Seiten, zwischen externen Anforderungen und internen Strebungen, zwischen gesellschaftlicher Einbindung und individueller Autonomie (sowie im Spannungsfeld zwischen unterschiedlichen oder gar konfligierenden Anforderungen, Strebungen oder Zielen) reflektiert; und das in dieser Weise reflexive Subjekt kann durch sein Handeln nicht nur eine Verfestigung, sondern auch eine gravierende Veränderung seiner Handlungsbedingungen bzw. seiner Umwelt bewirken“ (ebd. S.4).

Ziel wäre die Förderung des organisationalen wie individuellen Konfliktbewusstseins, um Auseinandersetzungen gerade in Krisenzeiten konstruktiv zu lösen. Dabei ist offensichtlich, dass diese Leitvorstellung in Phasen mit großem Handlungsdruck schwer zu realisieren ist. Von Beratungsseite wäre die hohe Kunst, Kommunikationsstrategien und -formen zu entwickeln, die gerade in brisanten Konfliktphasen Aushandlungsprozesse konstruktiv und handlungsnah unterstützen. Die Maxime sollte sein, offen mit bestehenden Interessensgegensätzen umzugehen und Bewältigungsformen anzustreben, die von allen getragen werden und entwicklungsfördernd sind. Diesem Leitbild kann entgegen gehalten werden, dass aufgrund der gesellschaftlich vermittelten Interessengegensätze die ausgleichende Bewältigungsperspektive utopisch ist und der Realität in den Betrieben nicht gerecht wird. Dies in Rechnung stellend wird dennoch an der Perspektive möglichen Interessenausgleichs für die Beratungspraxis festgehalten – nicht um bestehende Widersprüche zu harmonisieren, sondern anzuregen, diese immer wieder lösungsorientiert zu thematisieren und soweit es möglich ist integrative Bewältigungsformen zu entwickeln.

Ausblick:

In einer geplanten Zweiterhebung wollen wir gezielter individuellen Konflikterfahrungen und Reflexionsprozessen und deren Auswirkungen auf die konkrete Organisationsgestaltung und Unternehmenskultur nachgehen (z.B. in Form von Dilemmata-Interviews, i.S. der Kohlberg-Tradition, vgl. z.B. Spang & Lempert, 1989). Dafür werden wir uns an typischen Dilemmata bzw. Konflikten orientieren, die uns in der Ersterhebung geschildert worden sind. Besonderes Augenmerk wird dabei auf die Identifizierung von Konfliktkonstellationen und Bewältigungsstrategien gelegt, die eine Organisations- und individuelle Kompetenzentwicklung anstoßen. Zusätzlich gilt unser Interesse aber auch solchen Konflikten und Bewältigungsstrategien, die eine Weiterentwicklung eher behindern als fördern. Mit Blick auf die Unternehmensentwicklung soll folgenden Leitfragestellungen im Längsschnitt nachgegangen werden: Zeigen sich bei den bislang egalitären Gründungen Veränderungen entlang der aufgezeigten Entwicklungspfade? Treten bei asymmetrischen Firmen aufgrund zu hoher Beanspruchung und zu geringem Commitment der Beschäftigten vermehrt Probleme in der Zusammenarbeit auf? Und vor allem lässt sich die Annahme bestätigen, dass ausbalancierte Firmen langfristig am nachhaltigsten kooperieren?

Parallel zur Zweitbefragung sollen weiterhin praxisnahe Beratungskonzeptionen und Verfahrensweisen entwickelt werden, die sowohl dem Leitbild des „reflexiven Subjekts in der ref-

lexiven Organisation“ gerecht werden, als auch den Handlungs- und Entscheidungsdruck der Unternehmen berücksichtigen. Vielversprechend scheint uns hier eine Beratungspraxis entlang der identifizierten Konflikte und Dilemmata zu sein, da sie in besonderer Weise geeignet ist, für das widerspüchliche Handlungsfeld in Unternehmen zu sensibilisieren, das generelle Konfliktbewusstsein zu stärken sowie die Entwicklung kooperativer Konflikt-handhabungsverfahren zu unterstützen.