

# Wie der Herr, so's Gscherr – und umgekehrt

*Ein Blick auf unternehmerische und manageriale Organisationen*

*Dr. Wolfgang Looss ist geschäftsführender Gesellschafter der Beratungssozietät Lanzenberger, Dr. Looss und Stadelmann, Darmstadt.*

Wenn Sie ein Unternehmen betreten und sich dort ohne näheres Vorwissen umschauen – woran erkennen Sie heute noch, ob es sich um ein inhabergeführtes oder ein managergeführtes Unternehmen handelt? Leicht lässt es sich auf den ersten Blick wohl nicht mehr feststellen, ob ein Unternehmen nun vom Eigentümer oder von fremden Managern gesteuert ist. Mit unseren griffigen Typologien ist das eben so eine Sache: Sie stellen extrem einfache Landkarten dar, die – gewissermaßen mit dicken Pinselstrichen – Teile der von uns konstruierten Wirklichkeit überbetonen und anderes – was gerade für unwichtig gehalten wird – weglassen. Insofern sind Typologien wie Karikaturen: Sie helfen uns in ihrer Überbetonung und Kontrastschärfe, auch dort noch etwas zu erkennen, wo wir ansonsten wegen zu vieler Zwischentöne und komplexer Schattierungen mit der Tätigkeit des Wahrnehmens/Unterscheidens überfordert sind. Typologien vereinfachen und erleichtern, haben allerdings auch ihre eigentümlichen Langzeiteffekte: Mit ihrer Hilfe gewöhnen wir uns im Laufe der Zeit an bestimmte bequeme Unterscheidungen/Wahrnehmungen, weil wir nun mal das Plastische und einfach Wahrnehmbare bevorzugen (Beifall gibt's meist nur für das Bekannte ...). Es geht also bei solcher Überzeichnung nicht nur zwangsläufig etwas verloren, es entsteht auch – durch fortwährenden Gebrauch als kommunikatives Referenzmuster – eine neue Form sozial konstruierter Wirklichkeit. Wir beziehen uns dann mit großer Selbstverständlichkeit auf etablierte Unterscheidungen/Typisierungen, die längst zum Klischee geworden sind. Was also ist dran an den vorgeblichen Besonderheiten einer »unternehmerischen« im Gegensatz zu einer »fremdgeführten« Firma?

Auf der Ebene der Personen können wir gut wahrnehmbare Lebewesen in den Blick nehmen. Wir kontrastieren die »angestellten Manager« und die »Unternehmer« im Schumpeter'schen Sinne, jene gründenden oder übernehmenden, in jedem Fall mit hohem Dauereinsatz arbeitenden, risikotragenden, eigenes Geld investierenden Akteure, die oft genug zu wahren Helden der Innovation heraufstilisiert werden (vgl. H.K. Stahl in diesem Heft). Auf der anderen, der kollektiven Ebene der Organisation haben wir uns an eine Unterscheidung zwischen kleinen und mittleren Unternehmen (KMU), oft im Familienbesitz, und den anonymeren Kapitalgesellschaften gewöhnt, bei denen die Funktionen »Steuerung« und »Eigentum« getrennt sind. Die mit solchen Rastern einhergehenden Untersuchungen, Handlungskonzepte und -empfehlungen sind wohlbekannt, sie erstrecken sich mittlerweile auf alle Kategorien, mit denen wir Unternehmen beschreiben: sei es Finanzierung, Steuerung, Personal, Kultur oder Technologie (vgl. A. Exner und C. Hummer in diesem Heft).

Wie aber prägen diese Figuren ihre Umgebungen? Welche Menschen werden als Mitspieler von diesen Umgebungen angezogen? Wie wirken die so entstandenen Verhältnisse zurück auf das individuelle Verhalten der Unternehmer bzw. Manager?

## Die produktiven Macken des Unternehmers und was daraus entsteht

Was treibt Unternehmer an? Die dem »Karriereanker« von Edgar Schein zugrunde liegenden empirischen Befunde<sup>1</sup> stammen bereits aus den siebziger Jahren und sind sehr eindeutig, sie wurden bereits kurz vorher von Kenneth Galbraith formuliert<sup>2</sup>: Unternehmer mögen es, »ihr Ding zu machen«, dabei gutes Geld zu verdienen und zu markieren, dass sie selbst Schöpfer und Urheber des Unternehmens sind. Das Unternehmen ist für sie gleichsam eine Verlängerung ihres persönlichen Selbst und trägt damit auch ihre psychische Duftmarke. Ist der Unternehmer sparsam, geht es auch im Unternehmen eher karg zu, ist der Unternehmer einem aufwendigen Lebensstil zugetan, zeigt auch das Unternehmen, was es hat.

Die Effekte, die in der westlichen Welt rechtlich und traditionell mit dem Eigentum verbunden sind – Verfügungsgewalt, Fruchtgenuss, soziale Verpflichtung – rechnet der Unternehmer sich zu; jeweils nach Maßgabe seiner eigenen Wertvorstellungen und ganz selbstverständlich abgeleitet aus seinem enormen Einsatz. Er geht ein erhebliches Risiko ein und erwartet dafür eine finanzielle Risikoprämie. Er erspürt Chancen und antwortet darauf mit seiner eigenständigen Art und Weise, Personen, Technologien/Wissen, Beziehungen/Kontakte und Sachmittel zu einem Leistungspaket zu verweben. Dafür erwartet er eine Belohnung in Form von Geld und von Gefolgschaft. Er liefert vollen persönlichen Einsatz und macht das Unternehmen zu seinem Lebensmittelpunkt und -werk, dafür erwartet er, dass man ihn nicht behindert, sondern respektiert. Sprichwörtlich ist die Äußerung von amerikanischen Mittelständlern, wenn man ihnen Paroli bieten will: »Look, whose name is on the building«.

Die damit einhergehende Autonomie des Handelns ist dabei gar nicht die entscheidende Qualität, um die es dem Unternehmer geht, sie ist eher ein hintergründiger Nebeneffekt, dem wertenden Beobachter manchmal augenfälliger als dem Betroffenen selbst. Dem geht es eher darum, etwas als Bewirker ins Werk zu setzen – ob dabei Macht über andere entsteht, ist eher zweitrangig.

Als stark konturierte Person mit gut wahrnehmbaren Eigenheiten wird diese Unternehmerfigur zum Attraktor für Menschen, die es bevorzugen, sich ihre Erwartbarkeiten aus der Beobachtung einer und nur einer Person zu errechnen. Solche Erwartbarkeiten sind notwendig zur Konstruktion von Angst reduzierenden Verhältnissen: Es ist ein hoher Wert, zu wissen, woran man ist, und dieses Wissen lässt sich für viele Menschen leichter zusammensammeln, wenn sie dazu möglichst nur eine lebendige Person erkunden müssen statt komplizierter politischer und organisatorischer Verhältnisse. So entstehen im Zusammenspiel des Unternehmers mit seinen Gefolgsleuten jene »typischen« kollektiven Muster in personengeprägten, oft mittelständischen Wirtschaftsorganisationen: Man setzt sich dem Willen des Inhabers aus, erträgt seine Eigenheiten, folgt seinen Anweisungen, fürchtet und bewundert ihn, ist – im besten Fall – loyal und spielt die Rolle des Zuarbeitenden. Entscheidungen entstehen auf der Basis des blanken Willens des Inhabers – nicht selten entgegen fachlich begründeten Vorstellungen, wie denn »besser« oder »richtiger« zu verfahren sei. Und nicht selten hat der Unternehmer dann eben doch das »richtige« Gespür, die treffsichere Intuition besessen auf seinem Weg, die Verhältnisse zu gestalten.

Manchmal aber wird sein Beharren auch zum sprichwörtlichen Starrsinn und damit zur Quelle erheblicher Verluste und existenzieller Tragödien.

Als Beobachter einer solchen Organisation müsste man also den Entscheidungen und ihren Quellen auf den Grund gehen, um festzustellen, ob es einen solchen stark personenbezogenen Einfluss gibt oder nicht. Das juristische Kleid der Organisation ist dann nicht mehr entscheidend. Es gibt derartig »mittelständische« eigentümerähnliche Verhaltensmuster ganzer Kollektive auch in Subsystemen von klassischen anonymen Großorganisationen.

### **Die Eigenheiten der Manager und wie sie die Welt formen**

Manager gibt es noch nicht lange, sie entstanden emergent und in enger Wechselwirkung mit dem Aufkommen der größeren Wirtschaftsunternehmen, in nennenswerter Zahl im 19. Jahrhundert, und etablierten sich als berufssoziologische Population während der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts. Ausführlich beschrieben hat sie ebenfalls Galbraith, der für sie den Begriff der »Technostruktur« prägte<sup>3</sup>.

Manager benötigen ein vorhandenes Unternehmen, um ihr Talent und ihre Arbeitskraft in ein Tauschgeschäft besonderer Art einzubringen: Sie sind gerne bereit, eigene Zielvorstellungen und eigenes Wollen hintanzustellen, loyal zum derzeitigen Arbeitgeber zu sein, sich diszipliniert an die unvermeidlichen Regeln zu halten, die es in großen sozialen Verbänden nun einmal geben muss. Sie erwarten, dass man ihnen Sachmittel, Personen, einen rechtlich-organisatorischen Rahmen mit entsprechenden Befugnissen und vor allem eine »Aufgabe« zur Verfügung stellt, durch deren erfolgreiche Lösung sie dann das Recht auf mehr Sachmittel, Personen und eine größere vorinstallierte Machtbasis erhalten. In der archetypischen Betrachtung entstammen sie am ehesten den klassischen Rollenbildern des Militärs und/oder der exekutierenden Politik. Damit stellen sie eine Welt her, in der es um immer schon vorhandene Orientierungen (Regeln, Abläufe, Strukturen, Zuständigkeiten) und die zu deren Sicherung nötige Disziplin geht.

Eine solche Welt ist für Menschen interessant, die ihr persönliches Risikoverhalten gerne dadurch steuern, dass sie die nötigen Erwartbarkeiten der Verhältnisse aus definierten Prozeduren, Ordnungen, Traditionen, »vernünftigen« fachlich begründeten Handlungssequenzen, also einer wie immer definierten »Rationalität« ermitteln. Eine der wesentlichen Währungen im Spiel der Großorganisation ist die – durch Ordnungen gezähmte – legalisierte Macht<sup>4</sup>. Die Individuen sind auf der Suche nach Möglichkeiten, sich mit vorhandenen Sinnangeboten<sup>5</sup> zu identifizieren und Positionen zu erlangen, wo sie dann, aus privilegierter Stellung heraus, die Ziele des Unternehmens mit eigenen Zielen wieder in Deckung bringen können. Damit entstehen die bekannten Spielmuster der Großorganisation: Form wird wichtiger als Inhalt, fachliche Argumentationen für das scheinbar Vernünftige füllen als gedankliche Stücklisten ganze Berge von Präsentationsfolien, der Kontakt wird indirekt, informelle und formelle Kommunikationswelten fallen auseinander, Verantwortung wird atomisiert.

Die Spielmacher in solchen Verbänden sind häufig jene politisch denkenden Köpfe, denen es gelingt, Bündnisse zu schmieden, Themen zu besetzen, dafür zu sorgen, dass positive Effekte der eigenen Person zugerechnet werden, wenig »Schwäche« zu zeigen und zur Stabilität des Gesamtunternehmens beizutragen.

### **Die Kontraste verwischen, es wird kompliziert**

Es wird immer wieder bezweifelt, ob eine solche Kontrastierung von Rollenträgern und Lebenswelten heute immer noch Sinn macht<sup>6</sup>. Unterscheidungen, an die wir uns gewöhnt haben, werden in ihrem Bestand immer dann zur Disposition gestellt, wenn es um die Unschärfen, die Vermischungen geht. In unserem Beispiel sind zwei konzeptionelle Vermischungen der beiden Typen denkbar: Entweder, es tauchen aus gegebenem Anlass Fremd-Manager im Eigentümerunternehmen auf oder es werden – mit schöner Regelmäßigkeit – in einem Großunternehmen von den Managern der verschiedenen Ebenen »Unternehmertugenden« eingefordert, um wieder innovativer, profitabler, wachstumsstärker oder sonst wie besser zu werden (vgl. dazu das Schwerpunktthema »Intrapreneurship« in Hernsteiner 1/2004). In beiden Fällen müssen wir uns auf die Suche nach Mischformen der beiden Grundtypen von Wirtschaftsorganisationen begeben und der Frage nachgehen, was denn wohl für Organisationsmuster entstehen, wenn im praktischen Leben eine solche Vermischung anfällt.

Der erste Fall des Übergangs vom Unternehmen in (mehr oder minder stark familiengeprägter) Eignerhand zum fremdgeführten Unternehmen taucht bekanntlich immer dann auf, wenn entweder keine nachfolgende Person aus der Eignerfamilie zur Verfügung steht, um die Tradition fortzuführen, oder wenn es (nach einigen Generationen) womöglich deren zu viele gibt, die sich dann pressewirksame Machtkämpfe um die Vorherrschaft im ererbten Unternehmen liefern. Das Unternehmen hat in solchen Fällen ein »Nachfolgeproblem«, und die Aussagen darüber, wie zur Umgehung eines solchen zu verfahren sei, füllen viele Bücherregale. Das Schicksal der Organisation kann nur in drei Wegen verlaufen:

- Erstens:, es findet sich doch noch ein familienorientierter Nachfolger, also ein Familienmitglied oder ein Käufer, der seinerseits weiterhin als Unternehmer im oben beschriebenen Muster agiert und damit die Fortführung des Spiels ohne durchgreifende Regelveränderungen sichert.
- Zweitens: die hereingeholten Fremdmanager sind – meist nach einigen Fehlschlägen – wirksam, so dass die Metamorphose zum fremdgeführten Unternehmen gelingt (auch wenn so ein Übergang oft ziemlich lange dauert und viele Ressourcen kostet).
- Drittens: das Unternehmen verschwindet vom Markt.

In jedem Fall handelt es sich um ein geläufiges existenzielles Gestaltungsproblem, das oft als Entwicklungskrise beschrieben wird<sup>7</sup>.

Im zweiten Fall des Einklagens unternehmerischer Haltungen in der Großorganisation ist es bis heute strittig, ob es die Figur, das Rollenbild des »Unternehmers im Unternehmen« überhaupt geben kann, weil die Regeln der beiden Spielmuster »Inhaberunternehmen« vs. »Großorganisation« einfach zu unterschiedlich sind, so dass hier eine weitere Lebenslüge der Organisation entsteht, mit der man sich intern selbst etwas vorgaukelt. In der Tat ist es fraglich, ob die Bewertungshorizonte, die Belohnungssysteme, die Präferenzordnungen und Abläufe der Großorganisation ein im originären Sinne unternehmerisches Agieren überhaupt zulassen. Die Vertreter dieser Mischungs-idee halten das für möglich<sup>8</sup>, europäische Vertreter sehen zumindest erheblichen Aufwand beim Implementieren voraus<sup>9</sup>.

Damit haben wir es in jedem Fall jedoch mit einer beginnenden Entwicklung zu tun, die eine einfache und stimmige Zuschreibung von Spielmustereigenheiten auf bestimmte Unternehmenstypen nicht mehr ohne weiteres zulässt. Wir finden alle möglichen Mischungen unternehmerischen, eigentümerartigen Vorgehens mit managerialen Rollenkonfigurationen und Organisationswelten vor, und es braucht einen genaueren Blick hinter die Kulissen, um zu identifizieren, was denn in dieser und jener Organisation gerade passiert. Dabei die zugrunde liegenden Muster zu kennen, um sie gegebenenfalls wiederzuerkennen, ist dabei sicherlich nützlich.

Immer wieder neu ist dann jedoch im Einzelnen der Frage nachzugehen, wie individuelles Verhalten und organisatorisches Funktionieren zusammenhängen. Wie die Verhältnisse aus dem Verhalten entstehen und wie das Verhalten seinerseits durch die Verhältnisse bestimmt wird, muss in jeder einzelnen Organisation spätestens dann unter Verzicht auf griffige Schablonierungen geprüft werden, wenn es darum geht, die kritischen Stellen in einem solchen Wirkungsgefüge zu identifizieren, an denen bei Bedarf sinnvoll steuernd eingegriffen werden kann. Wir kommen also bei aller Typisierung nicht umhin, uns gemeinsam mit den Akteuren der organisatorischen Gegenwart zusammenzusetzen und die Mühe behutsamer Entzifferung des gegenwärtigen Funktionierens auf uns zu nehmen, bevor wir womöglich an die Implementierung kunstvoll ausgedachter anderer Wege des Zusammenspiels denken können. Solche gemeinsame »Selbstreflexion« ist zeitaufwendig, ungewohnt und gelegentlich schmerzhaft, ganz gleich, ob das in einer unternehmerischen oder einer managerialen Umgebung geleistet werden muss.

<sup>1</sup> Schein, Edgar: (1998) *Karriereanker, Die verborgenen Muster ihrer beruflichen Entwicklung*, Darmstadt, Lanzenberger Dr. Looss Stadelmann

<sup>2</sup> Galbraith, John Kenneth: (1968) *Die moderne Industriegesellschaft*, München, Droemer Knaur

<sup>3</sup> Galbraith, John Kenneth: (1968) *Die moderne Industriegesellschaft*, München, Droemer Knaur

<sup>4</sup> Hoffmann, Walter K. H.: (2003) *Macht im Management, ein Tabu wird protokolliert*, Zürich, vdf Verlag

<sup>5</sup> Neuberger, Oswald/Kompa, Ain: (1987) *Wir, die Firma*, Weinheim, Beltz

<sup>6</sup> Bouchiki Hamid: (1994) *Entrepreneurs et gestionnaires : les clés du management entrepreneurial*. Paris

<sup>7</sup> Greiner, Larry E.: (1972) *Evolution and Revolution as Organizations grow*. In: *Management Review*,

<sup>8</sup> Pinchot, Gifford; Pellmann, Ron: (1999) *Intrapreneuring in Action*, San Francisco, Berrett-Koehler

<sup>9</sup> Stolberg, Georg: *Personalwirtschaftliche Gestaltungsempfehlungen zur Implementierung von Intrapreneurship in Großunternehmen*, Diss. Graz 2003