

Tanja Keidel

Gemeinsam selbständig  
Eine Analyse kooperativen Handelns  
bei partnerschaftlichen Existenzgründungen

Dissertation an der  
Universität Kassel  
Fachbereich Wirtschaftswissenschaften

Kassel, 24. November 2004

## INHALT

<b>1 EINFÜHRUNG .....</b>	<b>5</b>
<b>2 SOZIALE INTERAKTION IN GRÜNDUNGSTEAMS – STAND DER FORSCHUNG .....</b>	<b>11</b>
<b>3 METHODISCHE VORGEHENSWEISE.....</b>	<b>17</b>
<b>3.1 Grundbegriff vom Handeln.....</b>	<b>17</b>
<b>3.2 Qualitativer Forschungsansatz .....</b>	<b>21</b>
<b>3.3 Datenerhebung .....</b>	<b>24</b>
3.3.1 Forschungsleitende Fragen.....	24
3.3.2 Erhebungsverfahren .....	24
3.3.3 Sampling .....	26
<b>3.4 Datenanalyse.....</b>	<b>28</b>
<b>3.5 Die Forschungsschritte im Überblick.....</b>	<b>32</b>
<b>4 PARTNERSCHAFTLICHE SELBSTÄNDIGKEIT IN FÜNF EINZELFÄLLEN .....</b>	<b>33</b>
<b>4.1 Joachim Lorenz und Matthias Messner - Datenbankentwicklung .....</b>	<b>33</b>
4.1.1 Geschichte der gemeinsamen Selbständigkeit .....	33
4.1.2 Konkrete Aspekte der Kooperation.....	37
4.1.2.1 Führungsfragen .....	37
4.1.2.2 Organisation der Zusammenarbeit .....	41
4.1.2.3 Lösung fachlicher Aufgaben .....	44
4.1.2.4 Umgang mit Differenzen.....	46
4.1.2.5 Umgang mit persönlich bedeutsamen Problemen .....	48
4.1.3 Beziehung zwischen den Partnern.....	50
<b>4.2 Ute Kilian und Renate Marschall – Unternehmensberatung.....</b>	<b>52</b>
4.2.1 Geschichte der gemeinsamen Selbständigkeit .....	52
4.2.2 Konkrete Aspekte der Kooperation.....	56
4.2.2.1 Führungsfragen .....	56
4.2.2.2 Organisation der Zusammenarbeit .....	58
4.2.2.3 Lösung fachlicher Aufgaben .....	61
4.2.2.4 Umgang mit Differenzen.....	62
4.2.2.5 Umgang mit persönlich bedeutsamen Problemen .....	63
4.2.3 Beziehung zwischen den Partnerinnen.....	66

<b>4.3 Sven König und Andreas Berg – Landschaftsplanung .....</b>	<b>69</b>
4.3.1 Geschichte der gemeinsamen Selbständigkeit.....	69
4.3.2 Konkrete Aspekte der Kooperation.....	74
4.3.2.1 Führungsfragen .....	74
4.3.2.2 Organisation der Zusammenarbeit .....	77
4.3.2.3 Lösung fachlicher Aufgaben .....	79
4.3.2.4 Umgang mit Differenzen.....	80
4.3.2.5 Umgang mit persönlich bedeutsamen Problemen .....	83
4.3.3 Beziehung zwischen den Partnern.....	84
<b>4.4 Harald Senger und Gerd Saale – Soziales Management.....</b>	<b>86</b>
4.4.1 Geschichte der gemeinsamen Selbständigkeit.....	86
4.4.2 Konkrete Aspekte der Kooperation.....	90
4.4.2.1 Führungsfragen .....	90
4.4.2.2 Organisation der Zusammenarbeit .....	95
4.4.2.3 Lösung fachlicher Aufgaben .....	97
4.4.2.4 Umgang mit Differenzen.....	98
4.4.2.5 Umgang mit persönlich bedeutsamen Problemen .....	100
4.4.3 Beziehung zwischen den Partnern.....	101
<b>4.5 Karin Hesse und Anne Ludwig – Berufliche Weiterbildung.....</b>	<b>104</b>
4.5.1 Geschichte der gemeinsamen Selbständigkeit.....	104
4.5.2 Konkrete Aspekte der Kooperation.....	108
4.5.2.1 Führungsfragen .....	108
4.5.2.2 Organisation der Zusammenarbeit .....	111
4.5.2.3 Lösung fachlicher Aufgaben .....	114
4.5.2.4 Umgang mit Differenzen.....	115
4.5.2.5 Umgang mit persönlich bedeutsamen Problemen .....	117
4.5.3 Beziehung zwischen den Partnerinnen.....	117
<b>5 INDIVIDUUM – PARTNERSCHAFT – UNTERNEHMEN: GRUNDLAGEN EINER FUNKTIONIERENDEN ZUSAMMENARBEIT .....</b>	<b>119</b>
<b>5.1 Das Analyseraster.....</b>	<b>119</b>
<b>5.2 Blickpunkt Individuum: Identität .....</b>	<b>122</b>
5.2.1 Identitätsveränderung durch Erfahrung .....	123
5.2.2 Innerer Schritt in die berufliche Selbständigkeit .....	126
5.2.3 Innerer Schritt in die partnerschaftliche Beziehung .....	130
5.2.4 Identitätsaspekt berufliche Kompetenz .....	132
5.2.5 Identitätsaspekt Unternehmerrolle .....	135
5.2.6 Ergebnisse im Überblick .....	136

<b>5.3 Blickpunkt Partnerschaft: Interaktion und Beziehung .....</b>	<b>139</b>
5.3.1 Bewahrung und Überwindung von Eigensinn in der Interaktion .....	139
5.3.1.1 Zur Einzigartigkeit von Situationsdeutungen .....	139
5.3.1.2 Akzeptanz von Eigensinn und Gewissheit von Gemeinsinn .....	143
5.3.1.3 Einvernehmliches Handeln durch Konsensfindung .....	145
5.3.1.4 Konsensfindung als Akt der Balancierung .....	147
5.3.1.5 Ergebnisse im Überblick .....	150
5.3.2 Zwischenmenschliches Vertrauen in der Beziehung .....	153
5.3.2.1 Vertrauen als Prozess .....	155
5.3.2.2 Offene Kommunikation durch Vertrauen .....	159
5.3.2.3 Ergebnisse im Überblick .....	160
<b>5.4 Blickpunkt Unternehmen: Sinn, Ordnung und Leistung .....</b>	<b>163</b>
5.4.1 Unternehmenspraxis als Ausdruck persönlicher Erwerbsentwürfe und ökonomischer Strukturen .....	163
5.4.2 Ordnung der gemeinsamen Aktivitäten .....	170
5.4.2.1 Entstehung von Ordnung durch selbstorganisiertes Handeln .....	171
5.4.2.2 Normierung der Wirklichkeitsdeutung .....	172
5.4.2.3 Normierung des sozialen Handelns .....	174
5.4.2.4 Normierung des Unternehmensaufbaus und des Ablaufs betrieblicher Prozesse .....	175
5.4.2.5 Zum Verhältnis von Handeln und Struktur .....	176
5.4.2.6 Ergebnisse im Überblick .....	178
5.4.3 Leistungserstellung als Prozess des Problemlösens .....	181
5.4.3.1 Zum Charakter wissensintensiver Dienstleistungen .....	181
5.4.3.2 Wissen und Problem .....	182
5.4.3.3 Anlässe partnerschaftlichen Problemlösens .....	184
5.4.3.4 Voraussetzungen partnerschaftlichen Problemlösens .....	186
5.4.3.5 Ergebnisse im Überblick .....	188
<b>6 RESÜMEE UND AUSBLICK .....</b>	<b>191</b>
<b>6.1 Antrieb als Grundvoraussetzung .....</b>	<b>192</b>
<b>6.2 Kooperatives Handeln in der besonderen Situation beruflicher Selbständigkeit .....</b>	<b>194</b>
6.2.1 Situationsmerkmal „Unsicherheit“ .....	194
6.2.2 Situationsmerkmal „Entscheidung und Verantwortung“ .....	197
6.2.3 Situationsmerkmal „Ressourcenabhängigkeit“ .....	199
6.2.4 Situationsmerkmal „Wettbewerb“ .....	200
<b>6.3 Der Weg in die partnerschaftliche Selbständigkeit als Lernprozess .....</b>	<b>202</b>
<b>6.4 Ausblick für die Förderung von Teamgründungen .....</b>	<b>203</b>
<b>LITERATURVERZEICHNIS .....</b>	<b>206</b>
<b>ANHANG .....</b>	<b>213</b>

## **1 Einführung**

Das Thema Existenzgründung hat während der vergangenen Jahre einen Aufwärtstrend in den Wissenschaften erfahren und sich zu einem eigenständigen Forschungsgebiet etabliert. Zahlreiche Studien beschäftigen sich mit der Gründerperson, dem Gründungsprozess oder dem Gründungsumfeld. In kaum einem anderen Forschungsfeld erregen die Fragestellungen ein ähnlich disziplinübergreifendes Interesse. Die Volkswirtschaftslehre beschäftigt sich mit den Auswirkungen des Gründungsgeschehens auf die gesamtwirtschaftliche Entwicklung und mit der Frage nach einem begünstigenden Umfeld. Die Betriebswirtschaftslehre, die Psychologie und Soziologie beleuchten die Gründerpersönlichkeit bzw. den Prozess der Unternehmensgründung. Zur Erforschung und Beschreibung von Unternehmensgründern zieht man sowohl ihre Eigenschaften und Motive als auch ihr mikrosoziales Umfeld heran, wobei sie nicht selten als herausragende Persönlichkeiten stilisiert werden. Seitens der Psychologie wird schon seit längerem nach „mehr oder weniger stabilen Persönlichkeitsmerkmalen oder Verhaltensweisen erfolgreicher Unternehmer“ gesucht (vgl. Preisendörfer 1996, S. 9). Standardisierte Verfahren bzw. Laborsituationen mit statistischen Auswertungen sind in der psychologischen Forschung prägend, doch neuere Arbeiten berücksichtigen auch die Wechselwirkungen zwischen Person und Situation sowie die sich daraus ergebende Dynamik (vgl. Frese/Rauch 1998, S. 15). In der Soziologie gibt es neben quantitativen Studien auch Bemühungen, die Unternehmerperson bzw. den Gründungsprozess beruhend auf qualitativen Forschungsdesigns differenzierter zu erfassen (vgl. Bögenhold 1989, Preisendörfer 1996, Thomas 1997). Die Betriebswirtschaftslehre hingegen favorisiert quantitativ ausgerichtete Momentaufnahmen und eher wenig differenzierte Darstellungen.

Obwohl es partnerschaftliche Gründungen schon immer gegeben hat – allein die Vielzahl der bestehenden Rechtsformen weist darauf hin - richtete sich das Forschungsinteresse lange Zeit vornehmlich auf den Einzelgründer. Die Bedeutsamkeit von sozialen Beziehungen auf Wegen in die berufliche Selbständigkeit wurde zwar von zahlreichen Autoren thematisiert, doch man konzentrierte sich auf eher lose Bindungen innerhalb von Netzwerken; auf die Hintergründe einer engen partnerschaftlichen Unternehmensgründung hingegen ging man kaum ein (vgl. Bögenhold 1998, Brüderl/Preisendörfer/Ziegler 1996, Reiß/Rudorf 1999). Diese Tendenz wird immer wieder mit Bezug auf das Schumpetersche Unternehmerbild begründet, wonach der Unternehmer eine typischer Einzelkämpfer ist.

Ein zunehmendes Interesse am Gründungsteam oder auch „Entrepreneurial Team“ entstand zunächst in der amerikanischen Forschung, wobei man wichtige Impulse aus der amerikanischen Managementforschung erhielt, die ihre Aufmerksamkeit verstärkt sog. „Top Management Team“ zuwandte. Mittlerweile hat sich das Gründungsteam aber auch im deutschsprachigen Raum als Forschungsgegenstand etabliert. Der Schwerpunkt des Interesses liegt hier auf Größe und Häufigkeit von Gründungsteams sowie auf dem wirtschaftlichen Erfolg partnerschaftlich gegründeter Unternehmen. Viele Studien konzentrieren sich dabei auf die Erforschung von Teamgründungen im Hochtechnologiebereich, meist gekennzeichnet von innovativen Produkten und starker Expansion, während andere Wirtschaftsbereiche, wie zum Beispiel die wissensintensive Dienstleistung oder das Kleinstunternehmen kaum Beachtung finden. Zudem werden bis heute Fragen zur partnerschaftlichen Interaktion und Kooperation vernachlässigt, obwohl doch das Vermögen des Teams, seine Ressourcen zu nutzen, von

dessen Kooperations- und Interaktionsqualität abhängt.<sup>1</sup> So geben beispielsweise bei einer Befragung der Teilnehmer des Gründungswettbewerbs „Promotion Nordhessen“ über 96 Prozent der Teamgründer an, dass eine gute Kooperationsbasis ausschlaggebend für die Wahl des Partners ist. In diesem Zusammenhang fallen Begriffe wie die Verfolgung gleicher Ziele, Verlässlichkeit, Loyalität, Engagement und Sympathie.<sup>2</sup>

Begibt man sich auf das Gebiet der Kleingruppenforschung, so findet man auch dort kaum Beiträge, die unbedenklich zur Erklärung von Kooperationsprozessen in Gründungsteams herangezogen werden können. Als problematisch erweist sich, dass meist nur eine Dimension von Gruppenarbeit erforscht wird und viele Studien, auf die sich noch heutige Veröffentlichungen beziehen, mehr als eine Generation zurückliegen. Diese Untersuchungen erfolgten oft unter künstlichen Bedingungen, die mit der Realität nicht vergleichbar sind. In den letzten Jahren sind zum Thema „Team“ außerdem vermehrt Praxisratgeber zur erfolgreichen Teamarbeit erschienen, die auf wissenschaftlich fundierte Analysen gänzlich verzichten. Die Schwierigkeit, Ergebnisse aus der Kleingruppenforschung auf das Gründungsteam zu übertragen, liegt darüber hinaus in den besonderen Merkmalen dieses Teams begründet, welches sich durchaus von vielen bisher erforschten Kleingruppen unterscheidet.

In der Praxis gibt es vielfältige Formen partnerschaftlichen Unternehmertums, wie zum Beispiel Stille Teilhaberschaften, die Einbindung von Business Angels oder auch die Fusionen zweier Unternehmen, die wir aber nicht als Teamgründung im engeren Sinne bezeichnen würden. Definitionen des Gründungsteams im engeren Sinne weichen zwar in Nuancen voneinander ab, haben aber die folgenden Aspekte gemeinsam:<sup>3</sup> Ein Gründungsteam besteht aus mindestens zwei Personen, die gemeinsam ein Unternehmen gegründet haben, und weitestgehend gleichberechtigt sind hinsichtlich Haftung bzw. Kapitalbeteiligung und Führung. Zudem stellt das Unternehmen für beide – abgesehen von einer Anlaufphase – die Haupterwerbsquelle dar. Da diese Teams nicht immer schon zum Zeitpunkt der formalen Gründung vollständig sind, fallen auch solche Personen darunter, die während der ersten beiden Jahre hinzukommen (vgl. Francis/Sandberg 2000, S. 9).

Das Interesse, im Rahmen der vorliegenden Arbeit kooperatives Handeln in unternehmerischen Partnerschaften zu erforschen, entsprang einem Universitätsprojekt, das die Förderung von Unternehmensgründungen aus der Hochschule zum Ziel hatte. Bei der Projektarbeit entstand der Eindruck, dass das Bilden von Partnerschaften auf dem Weg in eine berufliche Selbständigkeit bedeutsam wäre. Dies legten die Geschichten der angehenden, aber auch bereits erfolgreichen, Unternehmensgründer und -gründerinnen nahe. Mit dieser Erkenntnis eröffnete sich allerdings ein Spannungsfeld zwischen dem praktischen Handlungsbedarf, ein Curriculum zur Förderung beruflicher Selbständigkeit im Team zu entwickeln, und dem Erklärungsnotstand zum Funktionieren von Kooperation und Interaktion im Gründungsteam. So blieb die Frage nach den Möglichkeiten, die Perspektive einer partnerschaftlichen Selbständigkeit in konzeptionelle Überlegungen und praktische Bemühungen zur Förderung beruflicher Selbständigkeit einzubinden, offen, denn zur Ableitung von Gestaltungsmöglichkeiten hätte man Wissen über dieses Phänomen benötigt. Aber es mangelte eben sowohl an empirischem Material als auch an komplexen theoretischen Erklä-

---

<sup>1</sup> Vgl. Ausführungen zum Stand der Forschung, Kapitel 2.

<sup>2</sup> Diese Erkenntnisse gehen aus einer unveröffentlichten Befragung der Teilnehmer des Gründungswettbewerbs „Promotion Nordhessen“ hervor, die im Jahr 2000 von der Universität Kassel, Fachbereich Wirtschaftswissenschaften / Gründungswerkstatt, durchgeführt wurde.

<sup>3</sup> Die Begriffe „Gründungsteam“ und „unternehmerische Partnerschaft“ werden im Rahmen dieser Arbeit synonym verwendet.

rungen von Kooperationsprozessen bei partnerschaftlichen Existenzgründungen. Zu diesem Wissen solle daher eine empirische Forschungsarbeit beitragen.

Intention ist, eine empirisch begründete Basis für wirtschaftspädagogisches Handeln zu schaffen. Dies geschieht vor dem Hintergrund einer gesellschaftlichen Entwicklung, die vom Individuum verstärkt eine bewusste und eigenständige Gestaltung der persönlichen Berufsverläufe und Kompetenzmuster abverlangt und damit vom Bildungssystem fordert, berufliche Selbständigkeit zu fördern. Auch berufliche Selbständigkeit im engeren Sinne von Unternehmertum ist damit in das Interesse von Lehre und Pädagogik gerückt. So wurde die Förderung beruflicher Selbständigkeit beispielsweise im neuen Hessischen Hochschulgesetz als Anliegen der Hochschulbildung verankert. Verstärkt denkt man darüber nach, wie man an Hochschulen - aber auch bereits im vorausgehenden Schulwesen - die berufliche Selbständigkeit der Lernenden im Sinne von Unternehmertum fördern könnte. Wesentliche Ausgangspunkte für einschlägige Bildungskonzepte sind die Anforderungen, die der Gründungsprozess und die spätere unternehmerische Tätigkeit an eine Person stellen, sowie die Merkmale erfolgreicher Unternehmerpersönlichkeiten. Zwar wird dabei die Möglichkeit einer partnerschaftlichen Gestaltung beruflicher Wege zunehmend registriert, aber bisher wenig systematisch in praktische Ansätze zur „Entrepreneurship Education“ integriert. Entsprechende Überlegungen finden – auch auf internationaler Ebene und trotz steigender Anzahl von Publikationen – nur eine Randstellung in den Konzepten.<sup>4</sup> Kooperativen Prozessen wird eher Aufmerksamkeit geschenkt im Hinblick auf die Bedeutung von Netzwerken sowie von kommunikativen und sozialen Kompetenzen zur Ausübung der unternehmerischen Führungstätigkeit. Ebenso interessant und wichtig erscheint es aber, dass Ansätze zur Entrepreneurship Education und somit wirtschaftspädagogisches Handeln auch die berufliche Perspektive einschließen, dauerhaft und erfolgreich in einer Partnerschaft selbständig tätig zu sein und in diesem Sinne zu kooperieren.

Ein partnerschaftlicher Erwerbsentwurf kann durchaus sinnvoll sein. Sozialwissenschaftliche Zeitdiagnosen sprechen von einschneidenden Veränderungen in der Arbeitsgesellschaft, die sowohl im Berufsleben als auch in persönlichen Beziehungen zunehmend Flexibilität, Mobilität und Eigenverantwortung fordern. Dabei nimmt die Individualisierung der Lebensführung zu. Außerdem hat die Familie lebensweltlich an Bedeutung verloren, sodass Selbständigkeit im Familienverbund weniger attraktiv geworden ist, wohingegen Selbständigkeit unter Freunden oder Kollegen an Bedeutung gewinnt (vgl. Wicher 1992, S. 21). Die partnerschaftliche Unternehmensgründung stellt vor diesem Hintergrund eine Form der eigenverantwortlichen ökonomischen Existenzsicherung dar, die berufliche Selbstverwirklichung ermöglicht und gleichzeitig enge persönliche Beziehungen schafft bzw. erhält. Man denke an die nicht selten diagnostizierte Angst von Einzelgründern vor dem Verlust persönlicher Bindungen durch das unternehmerische Engagement. Darüber hinaus hat nicht jeder den Mut, die „biografische Innovation“ der beruflichen Selbständigkeit alleine anzugehen. Mit einer Selbständigkeit sind nämlich Risiken und Unsicherheiten verbunden, z.B. in Gestalt unbekannter Problemlagen, rechtlicher Verpflichtung oder von Zweifeln an der Markttauglichkeit der Idee, doch die Partnerschaft kann angesichts dessen Sicherheit stiften. Neben diesen ganz persönlichen Faktoren sprechen auch wirtschaftliche Argumente für eine partnerschaftliche Gründung. Oft reichen die Erfahrungen und Kompetenzen nur einer

---

<sup>4</sup> Vgl. beispielsweise die Beiträge zu den jährlich stattfindenden Konferenzen „Internationalizing Entrepreneurship Education“ (URL: [www.intent-conference.de](http://www.intent-conference.de)) sowie „Stand und Perspektiven von Exist“ (URL: [www.exist.de](http://www.exist.de))

einzelnen Person für die Erfüllung komplexer Aufgaben unter ebenso komplexen Umweltbedingungen nicht aus. Die Partnerschaft hingegen verfügt aufgrund möglicher Synergieeffekte über ein höheres Potenzial an Erfahrungen, Wissen, Kreativität und Ressourcen als eine Einzelperson. So kann beispielsweise das für die Gründung erforderliche Kapital leichter von zwei Personen aufgebracht werden als von einer alleine.

Basierend auf der beschriebenen pädagogischen Intention richtet die vorliegende Studie ihren Blick auf die Partnerschaft als eine besondere, komplexe Sozialform beruflicher Selbständigkeit.

Der ursprüngliche Forschungsschwerpunkt wurde auf die Bedeutung unternehmerischer Partnerschaften für berufliche Orientierungsprozesse in der Vorphase von Unternehmensgründungen gelegt. Eine Vorstudie sollte die Instrumentalisierung dieser Fragestellung zu einem konkreten Forschungsdesign erleichtern und helfen, den Gegenstandsbereich bereits in Ansätzen konzeptionell zu ordnen. So wurden zunächst zwei narrative Testinterviews mit angehenden Teamgründern durchgeführt, die dann allerdings eine Verlagerung des Forschungsschwerpunktes von der Vorgründungsphase auf die Gründungs- und vor allem Frühentwicklungsphase eines Unternehmens ergaben; denn die Teststudie zeigte, dass unternehmerische Partnerschaften erst mit der eigentlichen beruflichen Selbständigkeit, erst durch gemeinsame existenzielle Arbeitszusammenhänge und unternehmerische Ziele an Gestalt gewinnen. Zwar können Bindungen, Beziehungen und Wechselwirkungen zwischen den Partnern durchaus schon vor der gemeinsamen Unternehmensgründung bestehen, diese sind aber eben ihrem Wesen nach nicht unternehmerisch, sondern beispielsweise freundschaftlich, bekanntschaftlich oder kollegial. Erst der formal-juristische Gründungsakt setzt den Anfangspunkt ökonomisch folgenreichen Handelns im Sinne einer unternehmerischen Partnerschaft. In der Vorgründungsphase jedoch war das Phänomen der unternehmerischen Partnerschaft nicht so greifbar, wie ursprünglich gedacht. Es wurde vielmehr deutlich, dass sich die Individuen eigentlich erst in der Anfangszeit der gemeinsamen beruflichen Selbständigkeit zu einer „echten“ unternehmerischen Partnerschaft einspielen. Auch durch die Gruppenforschung ist belegt und in der Gruppentheorie allgemein akzeptiert, dass sich Individuen nicht durch bloßes Aufeinandertreffen und ohne konkrete Ziele bzw. Aufgaben zu einem Team formieren. Wesentlich sind gemeinsame Aufgaben bzw. Ziele, gemeinsame Interaktionen, das Zustandekommen einer zwischenmenschlichen Beziehung und Normen – Entwicklungen, die sich allmählich vollziehen.

So hat sich der Arbeitsschwerpunkt schließlich weg von der beruflichen Orientierungsphase hin zur Anfangszeit der beruflichen Selbständigkeit verschoben. Die grundlegende Frage, wie sich während dieser Zeit aus einzelnen Individuen eine funktionierende unternehmerische Partnerschaft formiert, ist in das Zentrum des Interesses gerückt. Dabei wurde die Grundentscheidung getroffen, den Blick auf solche unternehmerischen Partnerschaften zu richten, denen eine Konsolidierung gelungen ist, quasi auf „Vorbilder“ aus der Praxis.<sup>5</sup> Es

---

<sup>5</sup> Diese Entscheidung beruht auf vorherigen Erfahrungen mit der Befragung angehender Gründer: Oft erschienen die Gründungsprojekte ausgereift genug, um eine baldige Gründung zu erwarten. Nach der Durchführung der Interviews stellte sich aber heraus, dass die Gründungsprojekte z.T. doch eher vage waren, z.T. nur sehr langsam voranschritten oder sogar wieder aufgegeben wurden. Darüber hinaus hatten die angehenden Gründer noch nicht genug Distanz, um ihren bisherigen Weg in die Selbständigkeit als Geschichte zu erzählen, erlebten diesen eher diffus und konnten vergangene Ereignisse nicht gewichten. Diese Lektionen bestärkten die Entscheidung, nur gelungene Teamgründungen in die Studie aufzunehmen.



werden diejenigen Dynamiken und Merkmale aufgedeckt, die sich als konstruktiv für die Zusammenarbeit im Team erweisen - konstruktiv im Hinblick auf das Ziel, ein stabiles Unternehmen aufzubauen und zu führen sowie dabei persönliche Arbeitszufriedenheit zu erlangen. Eine Konzentration auf konstruktive Prozesse bedeutet allerdings nicht, dass Probleme ausgeblendet werden, denn auch die Bewältigung von Problemen kann förderlich für das Funktionieren der Zusammenarbeit sein. Blickt man auf Entwicklungsprozesse, die in einer funktionierenden Teamarbeit münden, so gilt es einerseits Prozesse der Veränderung, Umorientierung und Neuorganisation zu erkennen, andererseits schließt dies aber auch eine Betrachtung der sich herausbildenden Strukturen ein. Das Bestreben kommt zudem nicht ohne die grundlegende Frage danach aus, welche Kooperationsprozesse in unternehmerischen Partnerschaften überhaupt stattfinden und was diese kennzeichnet.

Innerhalb einer unternehmerischen Partnerschaft zu kooperieren, heißt sozial zu handeln. Die vorliegende Arbeit zielt folglich auf eine Analyse sozialen Handelns ab. Die Studie beruht dabei auf der Annahme, dass sich das Phänomen kooperationsfähiger Partnerschaften nicht mit einfachen Standardprofilen greifen lässt, sondern die jeweils angemessenen Interaktionsformen und Handlungsweisen durch die Wechselwirkungen im gesamten sozialen Geschehen entstehen. Teamfähigkeit wird daher nicht ausgehend von den Persönlichkeitsmerkmalen oder den Kenntnissen und Fähigkeiten des Individuums analysiert, sondern mit Blick auf ihr Zustandekommen in der partnerschaftlichen Interaktion.<sup>6</sup> Aus diesem Grund geht die empirische Untersuchung von einem handlungstheoretisch begründeten, qualitativen Forschungsansatz aus. Qualitative Einzelfallanalysen werden unter der interessierenden Fragestellung integriert. Die Kriterien zur Auswahl der Einzelfälle sind dabei nicht mit denen einer statistischen Analyse vergleichbar. Dort geht es darum, eine hohe Anzahl repräsentativer Fälle zu analysieren, um dann zu möglichst objektiven Aussagen zu gelangen, die für jede Teamgründung gelten. Im Rahmen der qualitativen Studie hingegen wird ein ganz bestimmter, begründeter Ausschnitt aus der Gesamtheit der Gründungsteams genauer studiert - im gegebenen Fall zwei Akademiker, die ein Kleinunternehmen gründen, das wissensintensive Dienstleistungen anbietet. Eine sinnvolle wissenschaftliche Basis für pädagogisches Handeln kann nämlich eine Forschungsarbeit liefern, die das soziale Handeln innerhalb einer unternehmerischen Partnerschaft genauer bestimmt, indem sie die Fähigkeit zur erfolgreichen Teambildung und Zusammenarbeit so erfasst, wie sie in konkreten sozialen Beziehungen, Situationen und Interaktionen sichtbar wird.

Es handelt sich um eine explorative Studie, die Einblick in bisher wenig untersuchte Kooperationsprozesse gewinnt und zu deren genaueren Beschreibung bzw. Strukturierung beiträgt, ohne dabei einen abschließenden Charakter zu erhalten. Das Feld soll in seiner Breite aufgezeigt, zentrale Aspekte der partnerschaftlichen Kooperation sollen identifiziert und so in das pädagogische Bewusstsein eingeführt werden. Aus den Ergebnissen der umfassenden explorativen Studie, die kooperatives Handeln in unternehmerischen Partnerschaften prozess- und kontextbezogen beleuchtet, können schließlich wichtige Erkenntnisse für die Gestaltung konkreter pädagogischer Maßnahmen zur Förderung beruflicher Selbständigkeit abgeleitet werden, die der Komplexität des unternehmerischen Handelns gerecht werden. Auch können diese Ergebnisse Ansatzpunkte für weitere Forschungsarbeiten

---

<sup>6</sup> Die einschlägige Bildungspraxis allerdings operiert überwiegend mit wenig komplexen Auflistungen erforderlicher Teilfähigkeiten in immer wieder neuen Kombinationen. So stützen sich viele Konzepte zur Entrepreneurship Education auf stichwortartige Auflistungen angeblich universell gültiger Persönlichkeitsmerkmale von erfolgreichen Gründern.

liefern. Die Entwicklung einer erklärenden Theorie allerdings steht nicht im Zentrum der Auseinandersetzungen, wenn auch einige abschließende Erkenntnisse zu einem solchen Anliegen beitragen könnten. Auch wird kein Curriculum oder praktische anwendbares Förderkonzept entwickelt.

Im Aufbau der Arbeit spiegelt sich der Fortschritt des Forschungsprozesses wider. Nach den einleitenden Kapiteln zu Fragestellung, Forschungsstand und Methode erfolgt zunächst die Darstellung der Ergebnisse der Einzelfallanalysen – Fall für Fall. Die Arbeit bewegt sich an diesem Punkt auf einer konkreten Handlungsebene und somit sehr nahe an der alltäglichen Praxis. Die Ergebnisse der Einzelfallstudien werden danach fallübergreifend integriert. Dazu wird ein Raster herangezogen, das aus den Daten selbst entwickelt wurde und die Ebenen Individuum, Partnerschaft und Unternehmen unterscheidet. Auf jeder Ebene werden Schlüsselkategorien zur Erklärung kooperativen Handelns bei partnerschaftlichen Existenzgründungen identifiziert und mit Bezug auf das empirische Material sowie theoretische Ansätze aus verschiedenen wissenschaftlichen Disziplinen analysiert. Die Arbeit begibt sich damit auf eine abstrakte Handlungsebene. Im Hinblick auf spezifische Anforderungen beruflicher Selbständigkeit, werden dann die zunächst in einzelne Kategorien aufgebrochenen Erkenntnisse zusammengeführt. Doch bevor sich das Augenmerk auf die eigenen Analysen und Ergebnisse richtet, soll kurz der bisherige Forschungsstand zur sozialen Interaktion in Gründungsteams dargelegt werden.

## **2 Soziale Interaktion in Gründungsteams – Stand der Forschung**

Im deutschsprachigen Raum interessieren sich wissenschaftliche Arbeiten zur Erforschung von Teamgründungen überwiegend für die Häufigkeit des Vorkommens, Teamgröße und Erfolg. Studien zur Häufigkeit von Teamgründungen zeigen allerdings kein einheitliches Bild: Mellewigt hat einen Querschnitt über eine Vielzahl von Forschungsarbeiten gezogen und dabei festgestellt, dass der Anteil von Teamgründungen an den Gesamtgründungen in Deutschland von 8% bis knapp 70% reicht. Große Unterschiede zeigen sich hinsichtlich der Branche. Eine hohe Teamgründungsquote weisen technologieorientierte Unternehmen auf, Dienstleistungsunternehmen werden zu ca. 40% partnerschaftlich gegründet. Die Teams bestehen durchschnittlich aus zwei Gründern (vgl. Mellewigt 2001, S. 202-207).

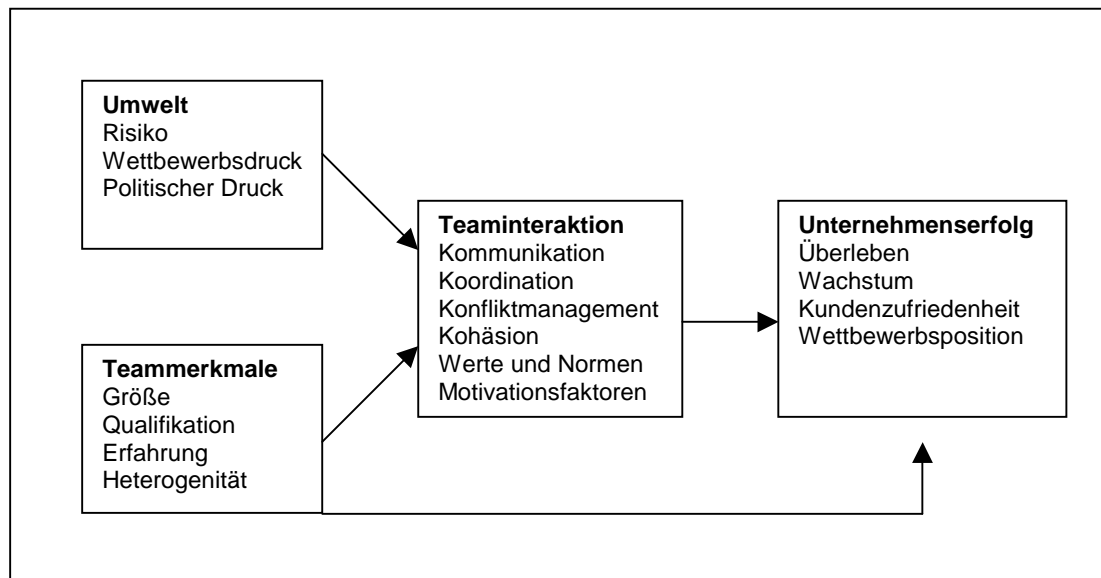
Interessanter im Hinblick auf den Forschungsschwerpunkt der vorliegenden Arbeit ist die Frage nach dem Erfolg von Teamgründungen. Es wird in der Regel davon ausgegangen, dass Teams erfolgreicher sind als einzelne Personen, da sie sich hinsichtlich ihrer Kompetenzen sowie Ressourcen ergänzen können und somit besser ausgestattet bzw. leistungsfähiger sind. In der Vergangenheit erforschte man hauptsächlich den Einfluss von Größe und personeller Zusammensetzung des Teams (zum Beispiel hinsichtlich Alter oder Berufsausbildung) auf den Erfolg des neugegründeten Unternehmens. Hinsichtlich Teamgröße und Unternehmenserfolg ließ sich jedoch bisher kein eindeutiger Zusammenhang nachweisen (vgl. Mellewigt/Späth 2002, S. 117; Lechler/Gemünden 2003, S. 133). Was die Bedeutung der Zusammensetzung für den Erfolg anbelangt, so sind die Ergebnisse ebenso widersprüchlich. Zahlreiche Studien haben ergeben, dass Teams, die eine Vielfalt an Stärken und Qualifikationen aufweisen, erfolgreicher sind als solche, die in diesen Merkmalen übereinstimmen (vgl. Mellewigt/Späth 2002, S. 116ff.). Gerade neuere Studien allerdings bezweifeln diesen Zusammenhang (vgl. Mellewigt/Späth 2002, S. 119; Lechler/Gemünden 2003, S. 133). So haben Ensley und Amason herausgefunden, dass sich eine heterogene Ausbildung, heterogenes Wissen und Spezialisierung sogar negativ auf den Erfolg auswirken. Sie begründen dies mit Kommunikationsschwierigkeiten zwischen unterschiedlichen Fachdisziplinen (vgl. Müller 2003, S. 31). Praktisch kommt der idealtypische Ergänzungsfall nach formaler Qualifikation und Erfahrung ohnehin nicht sehr häufig vor. Nach einer aktuellen Studie von Lechler und Gemünden ist die überwiegende Zahl der Gründungsteams – in dem Fall aus der Hochtechnologiebranche - hinsichtlich Alter und Branchenerfahrung homogen (vgl. Lechler/Gemünden 2003, S. 85-89). Auch der von Mellewigt gezogene Querschnitt durch mehrere Studien zeigt, dass in etwa 60 bis 80% der Teams die Mitglieder gleiche Qualifikationen aufweisen (vgl. Mellewigt 2001, S. 209).

Dass eine größere Anzahl von Gründern oder unterschiedliche Fachrichtungen nicht selbstverständlich gleichbedeutend sind mit einer höheren Leistungsfähigkeit, verwundert mit Blick auf gruppenspezifische Prozesse nicht. Ein Team ist schließlich ein soziales Gebilde, in dem erfolgsbestimmende „Kräfte“ wirken, die sich nicht allein und eindeutig in den äußeren Merkmalen des Teams widerspiegeln. So können langwierige Diskussionen zur Entscheidungsfindung, Konflikte oder Anpassungsdruck die Leistungen des einzelnen und der Gruppe sogar schmälern. Auch das Phänomen des „sozialen Faulenzens“ ist sozialpsychologisch nicht unbekannt. Die Gründungsforschung hat ihr Augenmerk allerdings erst recht

spät auf die Bedeutung derartiger Phänomene gerichtet. Sozialen Interaktionsprozessen in Gründungsteams schenkt man erst in neuer Zeit ein nach wie vor seltenes Interesse. Auch in diesem Zusammenhang liegt der Schwerpunkt wissenschaftlicher Arbeiten auf der Frage nach dem Zusammenhang von sozialer Interaktion und Unternehmenserfolg.

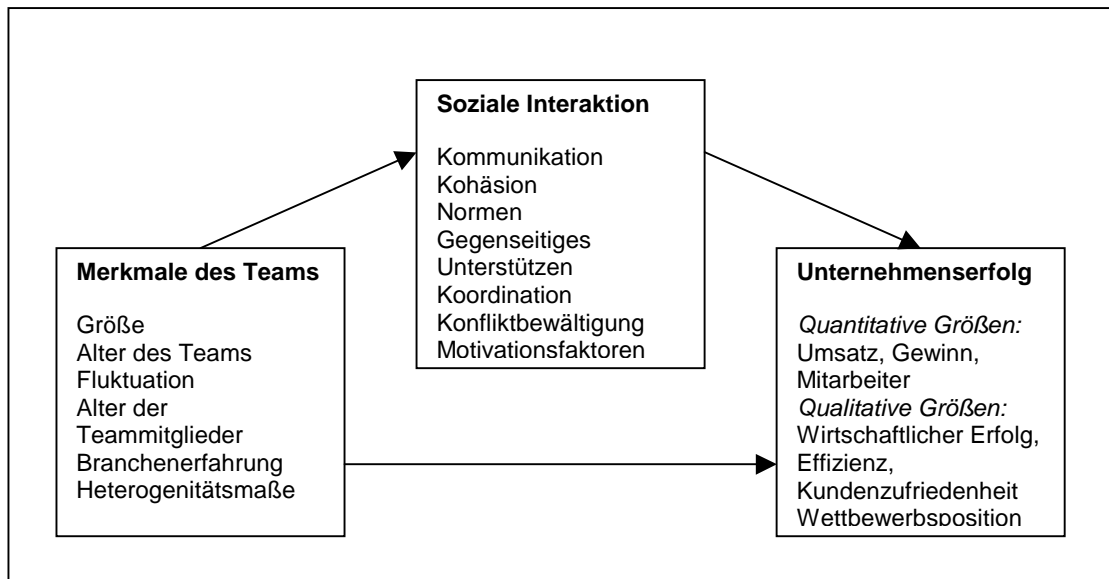
Erste Arbeiten, die die Zusammenarbeit innerhalb von Gründungsteams thematisieren und als erfolgsrelevanten Aspekt betrachten, kommen Mitte der 90er Jahren auf. Neumann verweist auf die Bedeutung des „Zusammenarbeitsfaktors“, den er in die Komponenten Vertrauen, Kommunikation, Kooperation, Ziele, Entscheidungen und Führung untergliedert. Für ihn trägt dieser Zusammenarbeitsfaktor wesentlich zum Erfolg eines Gründungsteams bei und sollte zur Beurteilung einer Partnerkombination herangezogen werden (vgl. Neumann 1994, S. 311ff.). Watson, Ponthieu und Critelli filtern im Rahmen einer explorativen Erforschung von 191 Teams vier Prozessfaktoren heraus, die den Unternehmenserfolg bestimmen: Teamführung, interpersonelle Flexibilität, „Team Commitment“ und Hilfsbereitschaft (vgl. Müller 2003).

Auch Mellewig und Späth stellen fest, dass die Vorzüge eines Teams hinsichtlich Personenzahl und Zusammensetzung nur dann zum Tragen kommen können, wenn auch die Teaminteraktion funktioniert und schließen auf den nachfolgend dargestellten Zusammenhang (vgl. Mellewig/Späth 2002, S.120):



(Quelle: Mellewig/Späth 2002, S. 120)

Lechler und Gemünden greifen ebenfalls die Frage nach dem Zusammenhang von Unternehmenserfolg, Teammerkmalen und sozialer Interaktion auf. Bei ihnen ergibt sich das folgende Bild:



(Quelle: Lechler/Gemünden 2003, S. 56)

Der durch Pfeile dargestellte Zusammenhang ist im letzten Fall hypothetisch zu verstehen. Anhand einer Befragung von 366 Teamgründern aus 159 technologieorientierten Unternehmen überprüfen Lechler und Gemünden ihre Hypothesen. Sie operationalisieren dazu die soziale Interaktion zu einem „Messkonzept“, indem sie sie in die im Schaubild genannten Teilaspekte aufgliedern (vgl. Lechler/Gemünden 2003, S. 59). Dabei stützen sie sich auf die Dissertation von Dreier, die sich u.a. mit dem Einfluss der Interaktionsqualität eines Gründungsteams auf dessen Erfolg beschäftigt (vgl. Dreier 2001). Die Arbeiten von Dreier sowie von Lechler und Gemünden verwenden zudem das selbe Datenmaterial.<sup>7</sup> Dreier definiert Interaktionsqualität kurz als „Güte der Zusammenarbeit“, setzt also Interaktion und Kooperation gleich (vgl. Dreier 2001, S. 105). Um das Konstrukt der Interaktionsqualität für ihre empirische Studie handhabbar zu machen, greift sie auf Konzepte zur Erforschung von Top Management Teams und Innovationsteams zurück. Gemeinsamkeiten zwischen Top Management Teams und Gründungsteams sieht sie in der Aufgabe, ein Unternehmen zu führen sowie in der langfristigen Zusammenarbeit, Gemeinsamkeiten zwischen Innovationsteams und Gründerteams in der Aufgabe, innovative Produkte zu entwickeln (vgl. Dreier 2001, S. 108). Folglich überträgt sie die Faktoren der Zusammenarbeit, die zur Erforschung von Innovationsteams und Top Management Teams herangezogen werden, auch auf die Interaktion in einem Gründungsteam (vgl. Dreier 2001, S. 111, sowie obiges Schaubild). Allerdings bleiben dabei merkliche Unterschiede zwischen diesen Teamarten unbeachtet: Innovationsteams arbeiten meistens nur befristet zusammen, weder die Mitglieder eines Innovationsteams noch eines Top Management Teams sind in der Regel Hauptanteilseigner des Unternehmens und somit existenziell vom Erfolg ihrer Zusammenarbeit abhängig. Auch sind beide Teams, im Gegensatz zum Gründungsteam, bereits in einen bestehenden organisatorischen Kontext eingebunden.

---

<sup>7</sup> Hinsichtlich der Aussagen zum Zusammenhang von Unternehmenserfolg und Interaktionsqualität sind die beiden Arbeiten nahezu identisch, was darin begründet liegt, dass sie aus einer Arbeitsgruppe hervorgegangen sind (vgl. Vorwort zu Lechler/Gemünden 2000).

Müller untersucht den Zusammenhang zwischen der Wettbewerbs- sowie Kundenorientierung von Partnerschaftsunternehmen der Softwarebranche und der Qualität der Zusammenarbeit im Team (vgl. Müller 2003). Er benennt drei Faktoren, die die Qualität der Zusammenarbeit in Softwareunternehmen ausmachen: erstens Kommunikation als Medium zum Informationsaustausch, zweitens Koordinationsvermögen, welches Kommunikation voraussetzt, und drittens gegenseitige Unterstützung als Ausdruck gemeinsamer Ziele und Interessen (vgl. Müller 2003, S. 110/111).

Alle bisher erwähnten Beiträge gliedern also Prozesse der teaminternen Interaktion bzw. Kooperation in einzelne Komponenten auf. Dies macht durchaus Sinn, um sich einem so komplexen Phänomen systematisch annähern zu können. Mit Ausnahme der Arbeit von Watson, Ponthieu und Critelli, die diese Komponenten explorativ entwickeln, wird allerdings in keiner der erwähnten Veröffentlichungen die Relevanz der ausgewählten Teilaspekte für die soziale Interaktion im Gründungsteam nachvollziehbar theoretisch oder empirisch begründet. Es bleibt daher häufig bei einer stichwortartigen Benennung von Komponenten, die jedoch nicht tiefer gehend erfasst werden. Auch Querbezüge zwischen den einzelnen Aspekten partnerschaftlicher Interaktion werden nicht aufgezeigt. Zudem sind die Aspekte häufig nicht trennscharf oder sogar auf völlig verschiedenen Abstraktionsebenen anzusiedeln.

Trotz dieser Kritik sollen einige Ergebnisse der erwähnten Forschungsarbeiten nicht unbeachtet bleiben. Basierend auf der Studie von Lechler und Gemünden lässt sich kein Zusammenhang zwischen den ausgewählten Teammerkmalen und dem Unternehmenserfolg feststellen (vgl. Lechler/Gemünden 2003, S. 133). Die Teamgröße ist zudem das einzige der erhobenen Teammerkmale, das die soziale Interaktion beeinflusst (vgl. Lecher/Gemünden 2003, S. 138). Die soziale Interaktion innerhalb der von ihnen befragten Gründungsteams ist sehr stark ausgeprägt – und zwar in jedem der untersuchten Teilaspekte (vgl. Dreier 2001, S. 230; Lechler/Gemünden 2003, S. 106). Erfasst wurde die Ausprägung der Interaktionsqualität anhand einer mehrstufigen Ratingskala zur Selbsteinschätzung. Je höher die einzelnen Interaktionskomponenten von den Gründern selbst eingestuft wurden, umso höher ist nach dieser Vorgehensweise die Interaktionsqualität in einem Team (vgl. Dreier 2001, S. 119). Dreier vermutet einen positiven Zusammenhang zwischen der Interaktionsqualität und dem Unternehmenserfolg, da gerade in der untersuchten Hochtechnologiebranche komplexe, unsichere Aufgaben gemeistert werden müssen. Diese erfordern gemeinsame Problemlösungsprozesse, die wiederum wechselseitige Abstimmungen und Informationen, offene Diskussionen und somit eine funktionierende Interaktion beinhalten (vgl. Dreier 2001, S. 157). Doch ergibt sich aus der Studie kein Zusammenhang zwischen den ausgewählten Aspekten der Interaktionsqualität und dem quantitativ messbaren Unternehmenserfolg wie Umsatz, Gewinn oder Mitarbeiterzahl. Zwischen dem qualitativen Unternehmenserfolg – also der eigenen Erfolgseinschätzung der befragten Gründer – und der sozialen Interaktion zeigt sich hingegen eine signifikante Korrelation. Die Autoren nehmen dies zum Anlass, ihre Hypothese als bestätigt anzusehen: Die soziale Interaktion beeinflusst den Unternehmenserfolg (vgl. Dreier 2001, S. 254; Lechler/Gemünden 2003, S. 135-137). Die Annahme wird damit begründet, dass aufgrund der langen Anlaufzeit von Hochtechnologieunternehmen in den ersten Jahren noch kein Erfolg in Zahlen messbar ist und subjektive Erfolgsmaße dagegen zuverlässiger als betriebswirtschaftliche Kennzahlen sind (vgl. Dreier 2001, S. 254). Dieser Rückschluss ist bedenklich, denn es handelt sich stets um Selbsteinschätzungen. Folglich erscheint der Schluss nahe liegender, dass eine positive persönliche

Einschätzung der Interaktionsqualität auch mit einer positiven persönlichen Erfolgseinschätzung einhergeht.

Müller konnte aufgrund einer standardisierten Befragung von je zwei Personen in 102 Softwareunternehmen erkennen, dass sich eine funktionierende Zusammenarbeit positiv auf die Kundenorientierung des Unternehmens auswirkt (vgl. Müller 2003, S. 194). Was jedoch die Wettbewerbsorientierung anbelangt, so ergab sich je nach Bedingung ein positiver oder negativer Zusammenhang: „Bei zunehmender Marktdynamik und Wettbewerbsintensität ist ein negativer Effekt der Zusammenarbeitsqualität der Gründer auf die Wettbewerbsorientierung zu beobachten“ (Müller 2003, S. 194). Dies begründet Müller mit durch eine hohe Kooperationsqualität bedingten Tendenzen zur „Abschottung“ gegenüber Wettbewerbern (vgl. Müller 2003, S. 194/195).

Aus der Studie von Lechler und Gemünden gehen weiterhin Erkenntnisse zur Beziehung der Gründer vor der gemeinsamen Selbständigkeit hervor, die im Zusammenhang mit Interaktionsfragen aufhorchen lassen. Häufig wird in der Literatur davon ausgegangen, dass man sich seine Partner planvoll unter Qualifikationskriterien oder finanziellen Erwägungen auswählt (vgl. bspw. Müller-Böling/Nathusius 1994). Dies konnte jedoch von Lechler und Gemünden nicht bestätigt werden: Die meisten Gründer kannten sich schon vor dem gemeinsamen Projekt aus familiären, freundschaftlichen oder kollegialen Beziehungen. „Offensichtlich wiegt eine persönliche Beziehung zwischen den Gründungspartnern schwerer als die ‚optimale‘ Kombination von Merkmalen. Zumindest ist der Suchraum durch die persönliche Bindung der Partner stark eingeschränkt“ (Lechler/Gemünden 2003, S. 92).

Mit diesem Aspekt der Beziehung – genauer mit der Freundschaft – und ihrer Bedeutung für den Unternehmenserfolg haben sich Francis und Sandberg näher beschäftigt. Es handelt sich dabei jedoch nicht um eine empirische Forschungsarbeit, sondern um theoretische Überlegungen, aus denen erste Hypothesen hervorgehen (vgl. Francis/Sandberg 2000). Francis und Sandberg definieren Freundschaft als eine freiwillige, inhaltlich vielfältige und länger andauernde Beziehung, die auf Gegenseitigkeit beruht. Obwohl eine Freundschaft Regeln kennt, ist sie wenig formalisiert. Freunde werden dabei in erster Linie als Individuen wahrgenommen, nicht als Rollenträger. Selbstbindung, gegenseitige Einflussnahme, Interdependenz und Vertrauen zwischen den befreundeten Personen sind stark ausgeprägt (vgl. Francis/Sandberg 2000, S. 6).

Die Autoren beleuchten die Bedeutung einer freundschaftlichen Beziehung im Hinblick auf verschiedene Aspekte des Teamgründungsprozesses: die Entstehung des Teams, das Funktionieren des Teams, die Stabilität des Teams und die Leistungen des Teams. Was die Teambildung anbelangt, so stellen sie fest, dass eine Freundschaft oft der Grund ist, um auf der Suche nach einer Geschäftsidee zusammenzukommen. Freunde kann man auch für eine Idee gewinnen, an der sie sonst kein Interesse gehabt hätten. Außerdem geht man mit ihnen gemeinsam eher das Wagnis ein, eine interessante Gründungsidee zu verwirklichen (vgl. Francis/Sandberg 2000, S. 12). Francis und Sandberg vermuten, dass sich Freunde aufgrund des hohen Vertrauens schon bei der Gründung eher auf implizite Vereinbarungen verlassen und weniger Anliegen explizit vertraglich regeln als andere Gründungsteams. Auch denken Sie, dass dann eine höhere Bereitschaft besteht, persönliche Ressourcen, wie Eigenkapital, zu investieren (vgl. Francis/Sandberg 2000, S. 13). Bei der Frage nach dem Funktionieren des Teams konzentrieren sich Francis und Sandberg auf das Vermögen von Freunden, gemeinsam Entscheidungen zu treffen. Konflikte können zwar die Qualität von Entscheidungen steigern, mindern aber genauso die Bereitschaft der Teammitglieder,

weiterhin zu kooperieren, wenn sie emotional belastend werden. Daher ist es in unternehmerischen Entscheidungsprozessen wichtig, Konflikte auf kognitiv-sachlicher Ebene auszutragen, diese aber nicht auf die affektive Ebene zu übertragen (vgl. Francis/Sandberg 2000, S. 11). Die Autoren gehen davon aus, dass dies am ehesten in vertrauens- und verständnisvollen und daher freundschaftlichen Beziehungen möglich ist. Die Kultur der Freundschaft bietet ein sicheres Umfeld zur Selbstenthüllung und zum Äußern persönlicher Bedenken, was die Ableitung alternativer Sichtweisen fördert. Daraus folgern Francis und Sandberg: Entscheidungen in Freundschaftsteams sind effektiver sowie die Ergebnisse von höherer Qualität, es besteht eine stärkere Beteiligung aller an den Entscheidungen und somit eine höhere Selbstbindung und Akzeptanz als in anderen Gründungsteams (vgl. Francis/Sandberg 2000, S. 14). Allerdings geben sie auch zu bedenken, dass eine starke Kohäsion und Gruppendenken zu schlechteren Ergebnissen führen können. Aus diesem Grund ist es wichtig, kritisches Denken im Team als Norm zu etablieren (vgl. Francis/Sandberg 2000, S. 15).

Die Autoren schätzen die Fluktuation in Teams mit freundschaftlichen Beziehungen als gering ein, da man eher bereit ist, Defizite bzw. Schwächen eines einzelnen auszugleichen, als die Person aus dem Team auszuschließen. Außerdem beruhen Freundschaften auf gemeinsamen Weltansichten, Werten und Zielen, was den Zusammenhalt stärkt (vgl. Francis/Sandberg 2000, S. 15). Diese Stabilität kann allerdings auch schädlich sein, wenn ein schlechtes Team auf Grund einer starken persönlichen Bindungen nicht aufgibt. Dennoch weisen die Autoren darauf hin, dass Freundschaften genauso bewirken können, sich schneller zu trennen, da man sich leichter eingestehen kann, wenn die Kooperation nicht funktioniert (vgl. Francis/Sandberg 2000, S. 17).

Die genannten positiven Effekte von Freundschaften fördern nach Ansicht von Francis und Sandberg die Leistungen von „Entrepreneurial Teams“ und somit den Erfolg des Unternehmens. Dabei darf allerdings nicht außer Acht gelassen werden, dass eine Freundschaft nicht statisch ist, sondern sich im Verlauf der gemeinsamen Selbständigkeit verändert, und dass es einen Unterschied macht, ob sie schon vor der Gründung besteht oder aus der gemeinsamen Tätigkeit heraus erwächst.

Wie der kurze Überblick über den Forschungsstand zeigt, sind in der derzeitigen Forschungslandschaft erste Bemühungen erkennbar, sich mit sozialer Interaktion in Gründungsteams auseinander zu setzen. Die Bedeutung dieses Phänomens wird zwar zunehmend erkannt, doch man bleibt bei dessen wissenschaftlicher Erfassung an der Oberfläche, indem man sich auf eine Feststellung von Komponenten sozialer Interaktion und deren quantitative Messung konzentriert. Es werden dagegen kaum Anstrengungen unternommen, die der partnerschaftlichen Interaktion zugrunde liegenden Prozesse zu verstehen. Durchaus bestehende Möglichkeiten, Ansätze aus der Handlungssoziologie, der Sozialpsychologie oder auch der betriebswirtschaftlichen Organisationsforschung erklärend heranzuziehen, werden nicht genutzt. Daraus ergeben sich Leerstellen, die noch durch weitere Forschungsarbeiten genauso wie theoretische Überlegungen ausgefüllt werden müssten.



### **3 Methodische Vorgehensweise**

Die vorliegende Arbeit richtet ihr Forschungsinteresse auf menschliches Handeln, wobei sie sich auf einen qualitativen Ansatz stützt. Die Wahl dieses Forschungsansatzes wurde ausgehend von zwei Perspektiven getroffen: zum einen ausgehend von methodologischen Grundüberlegungen bezüglich der Beziehung von wissenschaftlicher Theorie und Erfahrung, die aus einem bestimmten Handlungsbegriff hervorgehen, zum anderen ausgehend von der Angemessenheit der Methoden zur Bearbeitung des spezifischen Forschungsinteresses. Tiefer gehende Erörterungen zur Erfassung kooperativen Handelns in unternehmerischen Partnerschaften werden zwar auf Grund des gewählten Forschungsansatzes erst an späterer Stelle erfolgen können, dennoch kommen weitere Überlegungen zu den konkreten empirischen Schritten nicht ohne einen ersten Grundbegriff vom Handeln aus. Diese Vorannahmen bezüglich menschlichen Handelns, die dem Forschungsprozess zu Grunde liegen, werden im Folgenden geklärt.

#### **3.1 Grundbegriff vom Handeln**

##### *Handeln ist intentional*

Handeln unterscheidet sich von bloßen Reflexen durch die Intention, die ihm zu Grunde liegt – wir handeln sinnhaft. Diese Auffassung macht auch den klassischen Handlungsbegriff Max Webers aus, welcher heute zum Fundament soziologischer Handlungstheorien gehört:

„Handeln soll dabei ein menschliches Verhalten (einerlei ob äußeres Tun, Unterlassen oder Dulden) heißen, wenn und insofern als der oder die Handelnden mit ihm einen subjektiven Sinn verbinden. ‚Soziales‘ Handeln aber soll solches Handeln heißen, welches seinem von dem oder den Handelnden gemeinten Sinn nach auf das Verhalten anderer bezogen wird und daran in seinem Ablauf orientiert ist“ (Weber 1972, S. 1, zit. n. Meyer 1998, S. 133).

Verhalten ist also allgemeiner als Handeln und bezieht sich auf alle möglichen menschlichen Aktionen, schließt also sinnhaftes Handeln und unbewusste Reflexe ein. Max Weber hat ausgehend von der Art des subjektiv gemeinten Sinns vier Grundtypen menschlichen Handelns entwickelt (vgl. Meyer 1998, S. 134/135): traditionales Handeln (es orientiert sich an eingelebten Traditionen und Gewohnheiten), emotionales Handeln (es gründet auf Gefühlslagen wie Liebe, Hass und Leidenschaft), wertrationales Handeln (es ist bestimmt durch den bewussten Glauben an Werte und gewinnt so einen Eigenwert, unabhängig vom Erfolg) und zweckrationales Handeln (es zielt auf Erfolg und eigene Zwecke ab, bezieht aber auch die Mittel zur Zweckerreichung abwägend ein). Weber hat im Zuge des gesellschaftlichen Rationalisierungsprozesses zwar das Vordrängen des zweckrationalen Handlungsprinzips aufgezeigt, dennoch sieht er die vier Idealtypen als diejenigen menschlichen Verhaltensweisen an, die in jedem zeitlichen und kulturellen Rahmen als Mischformen auftreten. Menschliches Handeln hat demnach gewohnheitsmäßige, emotionale und rational bestimmte Anteile.

Nach der Auffassung von Alfred Schütz allerdings wird der Sinn nicht mit dem Handeln *verbunden*, sondern ein Handelnder erlebt vielmehr einen Strom von Ereignissen. Erst durch reflexive Zuwendung zum Erlebten wird Sinn und somit eine Handlung konstituiert:

„Sinn ist nicht eine Qualität gewisser ausgezeichneten im Bewusstseinsstrom auftauchender Erlebnisse bzw. der darin konstituierten Gegenständlichkeiten. Sinn ist vielmehr Resultat meiner Auslegung vergangener Erlebnisse, die von einem aktuellen Jetzt und von einem aktuell gültigen Bezugsschema reflektiv in den Griff genommen werden. ... Die Erlebnisse werden erst dann sinnvoll, wenn sie post hoc ausgelegt und mir als wohlumschriebene Erfahrung faßlich werden. Subjektiv sinnvoll sind also nur Erlebnisse, die über ihre Aktualität hinaus erinnert, auf ihre Konstitution befragt und auf ihre Position in einem zuhandenen Bezugsschema ausgelegt werden. Demnach wird mir mein eigenes Verhalten erst in Auslegung sinnvoll“ (Schütz/Luckmann 1975, S. 33).

Ähnlich wie Schütz versteht auch Anthony Giddens unter Intentionalität die Fähigkeit zur selbstreflexiven Kontrolle im laufenden Verhalten. Eindeutige Zwecke erhält das Handeln erst durch das Auftauchen von Problemen in sozialen Situationen oder die soziale Notwendigkeit zur Begründung (vgl. Giddens 1988, S. 13).

An den erwähnten Definitionen zeigt sich: Trotz der unterschiedlichen Auffassungen von Sinn bzw. Intention besteht doch Einigkeit darüber, dass Handeln mehr als nur reflexartig ist - nämlich sinnbezogen. Aufgabe wissenschaftlicher Bemühungen ist es dann, den subjektiven Sinn des Handelns aufzuspüren, anstatt sich mit sichtbarem Verhalten zufrieden zu geben. Das Begreifen des Handelns vom Sinnzusammenhang her setzt dabei voraus, dass der Sinn einer Handlung zwischenmenschlich vermittelbar und verstehbar ist.

#### *Handeln ist situationsabhängig*

William Isaac Thomas schreibt der Situation eine wichtige Rolle für unser Handeln zu. Er betont, dass die Akteure auf Grund der Art und Weise handeln, wie sie ihre jeweilige Situation wahrnehmen, und weist in diesem Zusammenhang auf die Interpretationsspielräume des Individuums hin. Nach dem Thomas-Theorem macht die Situationsdefinition des Handelnden seine Realität aus, was gleichzeitig bedeutet, dass es keine soziale Wirklichkeit gibt, die losgelöst vom Individuum wäre (vgl. Meyer 1998, S. 138). Wir interpretieren die eigenen Handlungen, die der anderen sowie unsere Umwelt und handeln entsprechend. Aufgrund dieses Interpretationsprozesses ist es möglich, dass Menschen ein und dieselbe Situation unterschiedlich wahrnehmen und somit auch unterschiedlich handeln.

Alfred Schütz hat versucht, die Subjektivität der Situationswahrnehmung im Rahmen der phänomenologischen Theorie zu erklären. Demnach definiert der Handelnde seine Situation mit Hilfe seines lebensweltlichen Wissensvorrates, der verarbeitete Erfahrungen, Handlungs-routinen und Typisierungen beinhaltet, aber nicht immer zur Situationsbewältigung ausreichen muss. Die Situationsdefinition geschieht dabei vor dem Hintergrund der Planhierarchie des Lebenslaufes und den daraus im Hinblick auf den situativen Kontext abgeleiteten planbestimmten Interessen des Handelnden (vgl. Schütz/Luckmann, S. 73-57, S. 113-129).<sup>8</sup>

In Anlehnung an diese Sichtweise wird auch in der vorliegenden Arbeit der Auffassung Rechnung getragen, dass die Wahrnehmung und Interpretation der aktuellen Situation Einfluss auf das Handeln in derselben haben. Somit kommt eine wissenschaftliche Analyse nicht ohne die Betrachtung der Wechselwirkungen im sozialen Geschehen sowie der konkreten Handlungssituationen aus.

---

<sup>8</sup> Vgl. Ausführungen zur Einzigartigkeit von Situationsdeutungen, Kapitel 5.3.1.1.

*Soziales Handeln ist interpretativ*

Im Rahmen der vorliegenden Forschungsarbeit werden wir uns näher mit kooperativem, also sozialem, Handeln beschäftigen. Erinnern wir uns an die Definition Max Webers, so ist soziales Handeln seinem Sinn nach auf das Verhalten anderer bezogen. Nun haben wir bisher festgestellt, dass menschliches Handeln auf einen subjektiven Sinn bezogen ist und von der individuellen Situationswahrnehmung abhängt. Wie ist es dann denkbar, dass wir in sozialen Interaktionen trotzdem das Handeln des anderen verstehen und aufeinander bezogen handeln können? Warum ist soziales Handeln nicht chaotisch, sondern in größeren sozialen Gebilden (wie in Gruppen oder Organisationen) durchaus geordnet? Soziales Handeln wird dadurch ermöglicht, dass wir Sinn und Bedeutung fremden Handelns durch Interpretation verstehen können und unser eigenes Handeln darauf abstimmen.

Nach George Herbert Mead verstehen wir andere zum einen durch Rollenübernahme: Wir wechseln die Perspektive, schlüpfen in die Haut des anderen und können so sein Verhalten antizipieren, um dann selbst entsprechend zu handeln. Wir haben also das Vermögen, die Reaktionen des anderen auf unsere eigenen Gesten vorauszusagen. Zum anderen ist Verstehen durch die Verwendung von Symbolen möglich, also von Zeichen, die eine bestimmte Bedeutung ausdrücken (vor allem von Sprache). In Interaktionen interpretieren wir permanent Symbole. Durch (sprachliche) Symbole wird der mit dem Handeln verbundene Sinn in das Denken hineingenommen und ein Reflexionsprozess ausgelöst. Voraussetzung ist, dass wir die Bedeutung von Symbolen mit unseren Interaktionspartnern teilen. Wir verfügen also über geteilte Symbolsysteme, die es uns ermöglichen, die Erwartungen und Reaktionen der anderen zu antizipieren (vgl. Miebach 1991, S. 56ff.).

Unter Berufung auf diese Sichtweise hat Herbert Blumer den Ansatz des Symbolischen Interaktionismus entwickelt. Demnach sind die Bedeutungen, die Dinge oder Menschen für uns besitzen, zentral für unser Handeln. Der Interaktionsprozess wird als ein Vorgang gesehen, in dem bestimmte Dinge bzw. Faktoren mit Bedeutung versehen und damit handlungswirksam werden. Bedeutungen können dabei in der sozialen Interaktion auch wieder verändert werden (vgl. Meyer 1998, S. 137/138). Nach dem Symbolischen Interaktionismus müssen die Akteure in einem Aushandlungsprozess zu einer gemeinsamen, intersubjektiven, Definitionen der Situation gelangen, damit wechselseitig aufeinander bezogenes Handeln möglich wird. Durch eine aktive Konsensleistung wird die Interaktionssituation von den Beteiligten selbst strukturiert. Schauen wir uns komplexere soziale Gebilde an (wie zum Beispiel Organisationen), so bedeutet dies, dass das, woran das Handeln orientiert wird - was die Regeln, Ziele und Probleme ausmacht - im Prozess des sozialen Handelns und Zusammenlebens geschaffen und nur durch fortgesetzte Interaktion aufrecht erhalten wird (vgl. Kieser 1995, S. 308). Die tendenzielle Vereinheitlichung individueller Perspektiven bzw. Deutungen, Grundlage und Produkt von Kommunikation, konstituiert nach dieser Auffassung soziale Gruppen.

Da aber nicht nur das alltägliche, sondern auch das wissenschaftliche Handeln seinem Charakter nach wechselseitig aneinander orientiert ist, bezieht sich die dargestellte Auffassung von sozialer Interaktion als symbolischem Interpretationsprozess ebenso auf wissenschaftliche Tätigkeiten: Auch der empirische Forschungsprozess ist interpretativ und wissenschaftliche Begriffe erhalten ihre Bedeutung erst im Prozess der sozialen Interaktion, woraus sich ganz bestimmte methodische Konsequenzen ergeben.

Die Selbststrukturierung von Situationen und Selbstdefinition von Bedeutungen verleiht dem menschlichen Handeln nach dieser interpretativen Sichtweise eine unbegrenzte Autonomie – eine Auffassung, die jedoch sehr radikal ist und die strukturelle Einbettung menschlichen Handelns vernachlässigt

*Handeln ist offen, aber strukturell eingebettet*

Zwischen den Extremen des völlig freien und des gänzlich durch strukturelle Zwänge determinierten Handelns gibt es einen Mittelweg. Jede einzelne Sichtweisen wäre zu beschränkt. „Soziales Handeln weist einerseits Merkmale auf, die durch soziale Strukturen festgelegt sind, andererseits läßt es sich aber aus diesen Strukturen nicht eindeutig vorhersagen“ (Miebach 1991, S. 108).

Eine Offenheit des Handelns bleibt insofern begründet, dass die strukturellen Bedingungen in modernen Gesellschaften nicht eindeutig definiert, sondern interpretierbar sind. So kann sich durch die Subjektivität der Situationswahrnehmung sowie die Möglichkeit der Variation und Veränderung sozialer Regeln Handlungsvielfalt ergeben. Das Individuum steht zudem im Spannungsfeld unterschiedlicher, teilweise widersprüchlicher, struktureller Komplexe, die Einfluss auf sein Handeln gewinnen können. Ein Beispiel wäre der Intrarollenkonflikt, bei dem das Individuum mit unterschiedlichen Erwartungen konfrontiert wird. Lothar Krappmann sieht in diesen divergierenden Erwartungen bzw. Normensystemen sogar die Voraussetzung und Chance zur Identitätsbildung des Individuums. Es kann sich ihm nahe stehenden Interpretationen anlehnen, sich von anderen distanzieren, seine persönlichen Erwartungen in der Interaktion verdeutlichen und so seine Identität mit den anderen Interaktionspartnern ausbalancieren. Dieser Prozess ermöglicht es, Autonomie gegenüber sozialen Zwängen zu wahren (vgl. Krappmann 1993, S. 8-15).<sup>9</sup>

Auch im Sozialisationsmodell George Herbert Meads spiegelt sich das Wechselspiel von Offenheit und Bestimmtheit wider. Man übernimmt demnach zwar in sozialen Interaktionen die (generalisierten) Haltungen anderer und bezieht diese auf sich selbst, dennoch ist dieser Reflexionsprozess von der tatsächlichen Handlung zu unterscheiden. Die eigentliche Handlung entsteht erst durch ein Wechselspiel von „I“ und „Me“. Das „Me“ umfasst sowohl die übernommenen Haltungen von Bezugspersonen als auch der verallgemeinerten anderen, während das „I“ das Element der Spontaneität ist, das in jeder konkreten Handlung zum Ausdruck kommt. Das tatsächliche Handeln ist daher von anderer Qualität als die übernommene Haltung, da in ihm etwas Spontanes steckt, das ihm Freiheit und Offenheit verleiht (vgl. Miebach 1991, S. 51ff.).

Anthony Giddens ist darum bemüht, eine Synthese zwischen der, oft gegensätzlich gesehenen, Struktur- und Handlungstheorie herzustellen. „Giddens betrachtet die Menschen als relativ autonome und kompetente Handlungsakteure, die in ihrem Handeln interpretative Schemata, soziale Regeln und ungleich verteilte Hilfsquellen (Besitz, Wissen, Prestige) verwenden, um ihre Ziele zu erreichen“ (Meyer 1998, S. 141). Zugleich erkennt er aber auch die Macht von Strukturen, die Handlungsspielräume beschränken. Giddens betont die Doppelseitigkeit von Strukturen, da Handeln erst durch Strukturen möglich ist, denn „die in den sozialen Strukturen verkörperten institutionellen, dauerhaften Gegebenheiten tragen dazu bei, dem Handeln die notwendige Sicherheit und Kontinuität zu verleihen“ (Meyer 1998, S. 142). Ohnehin existieren seiner Auffassung nach strukturelle Zwänge nicht außerhalb des

---

<sup>9</sup> Vgl. Ausführungen zur Konsensfindung als Akt der Balancierung, Kapitel 5.3.1.4.

Handelns, quasi wie Naturgewalten, sondern *in* ihm. Die strukturellen Zwänge entfalten ihre Wirkung „durch die Motive und Gründe der Handelnden hindurch“ und werden erst im Handeln real“ (Meyer 1998, S. 142).<sup>10</sup> Handeln hat nach diesem Begriff einen Strukturaspekt, der die institutionelle Verankerung sozialen Handelns betont, und einen Freiheitsaspekt, der besagt, dass das Individuum einen Spielraum zur Gestaltung seines Handelns hat.

Fassen wir die Ausführungen zum Handlungsbegriff abschließend zusammen, so lassen sich die folgenden Grundzüge festhalten:

- Handeln bezieht sich auf einen subjektiv gemeinten Sinn.
- Handeln ist situativ eingebettet und von der Situationswahrnehmung des Individuums abhängig.
- Handeln ist zum einen strukturell verankert und beeinflusst, zum anderen aber auch individuell gestaltbar.
- Aufeinander bezogenes Handeln wird durch Interpretationsprozesse möglich, die auf geteilten Symbolbedeutungen sowie auf der Fähigkeit zum Standpunktwechsel beruhen.

An einigen Stellen der Ausführungen zum Handlungsbegriff ist bereits deutlich geworden, dass die Grundvorstellungen vom Wesen menschlichen Handelns Auswirkungen auf die Art und Weise des wissenschaftlich-empirischen Vorgehens haben. Die interaktionistisch-interpretative Sichtweise nimmt in diesem Zusammenhang eine doppelte Bedeutung ein: Hinter ihr verbergen sich Grundannahmen über menschliches Handeln und über wissenschaftliche Methoden zugleich. Ausgehend vom dargelegten handlungstheoretischen Grundbegriff wird nun im nächsten Schritt der wissenschaftliche Forschungsansatz präzisiert.

### **3.2 Qualitativer Forschungsansatz**

Im vorherigen Abschnitt haben wir erfahren, dass soziales Handeln als interpretativ ist, wobei bereits die Konsequenzen dieser Sichtweise für die wissenschaftliche Forschung aufgezeigt wurden. Menschliche Handlungsprozesse haben nach dieser Auffassung als Forschungsgegenstand einen besonderen Charakter: Der Mensch ist nicht nur Untersuchungsgegenstand, sondern ebenso erkennendes Subjekt. Nach dem interpretativen Paradigma gliedert und interpretiert er die Welt, in der er lebt, definiert so seine Handlungsziele und Realisierungsmittel, versieht so seine Handlungen mit Sinn. „Es genügt also nicht, das Auftreten von Phänomenen festzustellen; zusätzlich bedarf es der Erforschung der diesen Phänomenen von den handelnden Menschen zugrunde gelegten Bedeutung, d.h. des (im wesentlichen subjektiven) ‚gemeinten Sinns‘, wofür die jeweiligen Sinnauslegungen der Untersuchten entscheidend sind“ (Lamnek 1988, S. 40). Es steht also fest, dass der Forscher auf einen Nachvollzug der Sicht derjenigen angewiesen ist, die von der Forschungsfrage „betroffen“ sind. Ein Postulat qualitativer Forschung ist es entsprechend, die „betroffenen“, die handelnden Personen als Ausgangspunkt der Untersuchung zu nehmen und deren subjektiver Sichtweise Rechnung zu tragen (vgl. Mayring 1999, S. 11). Der eigentliche Forschungsakt ergibt sich durch Kommunikation bzw. Interaktion zwischen

---

<sup>10</sup> Vgl. Ausführungen zum Verhältnis von Handeln und Struktur, Kapitel 5.4.2.5.

Wissenschaftler und Untersuchungsperson auf einer Subjekt-Subjekt Ebene. Die Grenze zwischen Forscher und Objekt wird somit aufgehoben, die Subjektivität und Veränderbarkeit von Deutungen im sozialen Prozess akzeptiert. Bei der vorliegenden Studie dient daher die Sicht der Gründer selbst als Grundlage zur Bearbeitung der Fragestellung: der erzählte Rückblick auf die Entwicklungen einer partnerschaftlichen beruflichen Selbständigkeit.

Die Sinnzusammenhänge der Akteure offenbaren sich allerdings nicht einfach so. Sie können nicht durch reine Beobachtungen, sondern nur durch Interpretationsleistungen erschlossen werden. Als angemessene Analysemethode zur Annäherung an die subjektiven Sinnzusammenhänge der Handelnden gilt also bei der interpretativen Betrachtungsweise – in der Wissenschaft wie im Alltag - die Interpretation. Mit Bezug auf den hermeneutischen Zirkel, der auf die reflexive Beziehung der Bedeutungen des Ganzen und seiner Teile verweist, lässt sich dieser Interpretationsprozess als Zirkel, oder besser als Spirale, verstehen: Die Interpretation des Forschers beruht auf dessen Vorverständnis vom Gegenstand, im Verlauf des Interpretationsprozesses wird dann sein Verständnis erweitert bzw. korrigiert, was wiederum die Interpretationsleistung steigert usw. Die paradoxe Situation besteht darin, dass von vornherein ein Begriff dessen, was verstanden werden soll, vorhanden sein muss, um den Verstehensprozess überhaupt einzuleiten (vgl. Danner 1989, S. 55ff.).

Dennoch verlangt eine phänomenologische Haltung vom Forschenden, den wissenschaftlichen Erkenntnisprozess mit einer möglichst offenen Einstellung zu beginnen, denn das Ziel der phänomenologischen Anschauung ist es, zum tiefsten Kern, zum Wesen der Dinge vorzustoßen, wobei vom Subjekt als Ursprung der Sinnbildung ausgegangen wird (vgl. Mayring 1999, S. 85). „Es geht prinzipiell darum, von einer Welt aus ‚zweiter Hand‘ auf eine Welt aus ‚erster Hand‘ zurückzugehen“ (Danner 1989, S. 149). Wesentlich ist demnach, die Phänomene so zu erfassen, wie sie sind, und nicht, wie sie uns aufgrund von Vorurteilen oder Theorien erscheinen (vgl. Lamnek 1988, S. 53). Geht man hingegen von einer Theorie aus, so strukturiert diese die Wahrnehmungen in selektiver Weise und verhindert solche Erfahrungen, die mit den vorhandenen Kategorien nicht übereinstimmen: „Wir glauben schon zu wissen, bevor wir etwas erfahren“ (Huppertz 1997, S. 29). Allerdings - man fällt hier wiederum auf den oben erwähnten hermeneutischen Zirkel zurück - kann es nie gelingen, eine absolute Vorurteilslosigkeit einzunehmen. Schon die Auswahl des Untersuchungsgegenstandes oder die verwendeten sprachlichen Begriffe sind Ausdruck unseres Vorwissens. Der Forscher kann also nur zu einer *möglichst* offenen Einstellung gelangen, indem er sich gegenüber einschränkenden Vorurteilen und Theorien, soweit er sie durchschaut, verschließt. Nur so kann er für Neues, nicht Vorhergesehenes offen sein. Diese Forderung nach Vorurteilsfreiheit verlangt vom Wissenschaftler eine kritische und reflektierte Haltung.

Beim qualitativen Forschungsansatz wird dem Untersuchungsgegenstand mit diesem Prinzip der Offenheit begegnet - eine Offenheit, die sich nicht nur auf die theoretische Konzeptbildung und die untersuchten Personen, sondern auch auf die methodische Vorgehensweise selbst bezieht (vgl. Lamnek 1988, S. 22). Konkrete theoretische Aussagen werden erst im Forschungsverlauf entwickelt, methodische Verfahren lassen sich erweitern, modifizieren und revidieren. Entsprechend der interaktionistisch-interpretativen Auffassung lässt man es zu, dass sich Begriffe und deren Bedeutungen erst im Verlauf des Forschungsprozesses herausbilden. Diese offene Herangehensweise, die den Blick auf wesentliche Aspekte des Gegenstandes nicht von vornherein versperrt, eignet sich zur intendierten *explorativen* Bearbeitung des Themas dieser Arbeit.

„Exploration ist per se eine flexible Vorgehensweise, bei der der Forscher von einer Forschungslinie auf die andere überwechselt, neue Punkte zur Beobachtung im Verlauf der Untersuchung dazunimmt, sich in neue Richtungen bewegt, die vorher gar nicht gedacht wurden, und schließlich die Definition dessen, was relevante Daten sind, im gleichen Maße, wie man neue Erkenntnisse und ein besonderes Verständnis gewinnt, verändert“ (Lamnek 1988, S. 27).

Durch ihre offene Herangehensweise lässt sich die qualitative Forschung unmittelbar auf die Situationen des Alltags ein, sucht nach praktischer Nähe, schenkt alltäglichen Phänomenen Bedeutung und kommt erst dann zu theoretischen Aussagen. Nun beruht aber das Alltagsdenken und -handeln derjenigen, mit denen wir uns forschend befassen, bereits auf Abstraktionen und Typenbildungen (vgl. Miebach 1991, S. 124). Die Kategorien und Aussagen, die der Wissenschaftler diesbezüglich bildet, sind daher Konstruktionen zweiten Grades: „Gedankliche Gegenstände“ der Wissenschaft, die auf „gedanklichen Gegenständen“ des Alltags gründen (vgl. Bohnsack 2000, S. 24). Die Begegnung mit dem Menschen auf vertrautem Boden schafft dennoch eine enge Verbindung zwischen wissenschaftlicher Erkenntnis und konkreten Alltagserfahrungen. Dies ist bedeutsam für eine Arbeit, deren Ergebnisse eine Relevanz für praktisches Handeln aufweisen sollen.

Der erste Schritt qualitativen Forschens ist das Erfassen von Einzelfällen. Einzelfallanalysen ermöglichen es, den jeweiligen Fall in seiner gesamten Komplexität zu begreifen und genauere Einsicht in schwer zugängliche Phänomene und Entwicklungsprozesse zu gewinnen. Konkrete soziale Situationen sowie die Wechselwirkungen im sozialen Geschehen werden sichtbar, sodass menschliches Handeln in seiner situativen Einbettung verstanden werden kann. Da der Ansatz das Denken und Handeln der untersuchten Personen nicht als statisch begreift, ist die wissenschaftliche Erfassung von Entwicklungsprozessen sozialer Phänomene gewährleistet (vgl. Lamnek 1988, S. 25). Die Prinzipien der Prozessualität und Kontextualität kommen dem Erkenntnisinteresse der Arbeit - einer Untersuchung von sozialen Handlungsprozessen – entgegen. Anknüpfend an die komplexen Geschichten einzelner Gründer wird man schließlich zu allgemeineren Aussagen über unternehmerische Partnerschaften und ihre Entwicklungen gelangen. Methodisch geleitet werden Grundmuster und Bedingungen des kooperativen Handelns, aber auch die bei genauer Betrachtung darin enthaltenen Variationen, kontrastiv herausgearbeitet.

In Kenntnis dieser methodologischen Grundüberlegungen wird nachvollziehbar, warum die empirische Vorgehensweise im weiteren rückblickend dokumentiert wird, nicht aber als vorausgehender Untersuchungsplan dargestellt werden kann: Die Schritte der Erhebung und Analyse, so wie sie nun vorliegen, wurden erst im Forschungsprozess selbst ausgearbeitet.

### **3.3 Datenerhebung**

#### **3.3.1 Forschungsleitende Fragen**

Mit den Hintergründen des Forschungsinteresses haben wir uns bereits einleitend auseinandergesetzt. Als erster empirischer Schritt wurden die dort aufgeworfenen Fragen als forschungsleitende Fragen ausformuliert und den weiteren Forschungsschritten zugrunde gelegt.

#### **Die forschungsleitenden Fragen**

*Hauptfrage:*

Welche Prozesse erweisen sich als konstruktiv für die Zusammenarbeit in einer unternehmerischen Partnerschaft?

*Unterfragen:*

Welche Kooperationsprozesse finden überhaupt innerhalb unternehmerischer Partnerschaften statt?

Wie funktioniert dabei die partnerschaftliche Zusammenarbeit?

Der zeitliche Schwerpunkt der Forschungsarbeit wurde auf die Anfangsphase einer gemeinsamen Selbständigkeit gelegt und damit auf den Prozess, in dem die partnerschaftliche Selbständigkeit aufgebaut und gefestigt wird. Im Zentrum des empirischen Interesses sollten dabei die Kooperations- bzw. Interaktionsprozesse *selbst* stehen. Psychologische Zustände bzw. Entwicklungen des Individuums, soziologische oder betriebswirtschaftliche Zusammenhänge würden dann in das Blickfeld gerückt, wenn sie sich als relevant für eine Interpretation der untersuchten Handlungsprozesse erwiesen, doch weder auf dem einen, noch auf dem anderen Aspekt sollte von vornherein ein besonderes Gewicht liegen. Von daher war die Studie von Anfang an auf Interdisziplinarität und Perspektivenvielfalt ausgelegt.

#### **3.3.2 Erhebungsverfahren**

Das Erhebungsverfahren musste, ausgehend von den bisherigen Überlegungen zum Forschungsinteresse und -ansatz, die folgenden Kriterien erfüllen:

- Offenheit gegenüber dem Gegenstand
- Erbringen von Daten über soziale Prozesse und Strukturen
- Erbringen von Daten über den Kontext dieser Prozesse und Strukturen
- Erfassen der subjektiven Sichtweisen der handelnden Personen
- Angemessenheit für die untersuchte Personengruppe



So fiel die Wahl auf das Erhebungsverfahren des narrativen Interviews, also auf ein offenes Interview, das die mündliche Schilderung eigener Erfahrungen - in diesem Fall die Geschichte der gemeinsamen Selbständigkeit - in das Zentrum rückt. Die Interviews setzten jeweils mit einem Erzählstimulus ein, der bereits die Forschungsthematik fokussierte: „Ich bitte Sie, sich zurückzuerinnern und mir zu erzählen, wie die gemeinsame Selbständigkeit angefangen hat und wie sich dann alles so nach und nach zugetragen hat bis heute.“ Die Entwicklungen und die Stationen der unternehmerischen Partnerschaften konnten – mit gewisser zeitlicher Distanz – von den involvierten Personen durchaus als Geschichte bzw. in Episoden erzählt werden. Nach der Haupterzählung, während der die Forscherin sich zurückhielt, wurde der Informant bzw. die Informantin gebeten, einzelne Aspekte der Erzählung noch einmal zu detaillieren bzw. zu ergänzen. Die Fragen, die sich vor allem auf die alltäglichen Interaktionen und Kooperationsprozesse sowie auf die persönliche Beziehung zwischen den Gründungspartnern konzentrierten, ließen zwar immer noch viel Raum zum freien Erzählen, regten aber auch argumentativ-beschreibende Kommentare an.

Im späteren Verlauf des Forschungsprojektes, als sich bereits erste theoretische Kategorien abzeichneten, flossen diese Aspekte in die Interviewfragen ein. Eine derartige Vorgehensweise ist beim qualitativen Vorgehen durchaus legitim ist, solange die Kategorien immer nur als vorläufig angesehen und mit dem Fortschreiten der Erkenntnisse theoretisch begründet modifiziert werden, was entsprechend geschah (vgl. Strauss/Corbin 1996, S. 151). Das Verfahren gewann daher in der zweiten Erhebungsphase den Charakter eines problemzentrierten Interviews mit narrativem Einstieg. Im problemzentrierten Interview fokussierte die Interviewerin anhand eines Leitfadens eine bestimmte Problemstellung, die vorher analysiert und in bestimmten Aspekten erarbeitet wurde. Der Erzählstimulus des narrativen Interviews wurde allerdings beibehalten. Auch behielten die vorbereiteten Leitfragen immer noch eine große Offenheit und Erzählungen generierende Kraft.<sup>11</sup>

Die Methode des narrativen bzw. problemzentrierten Interviews fand Anwendung, weil es sich besonders zur Rekonstruktion komplexer sozialer Prozesse eignet (vgl. Glinka 1998). Im Verlauf der Erzählung werden dabei sowohl der subjektiv-intentionale Aspekt der Handlungsorientierung als auch die konkrete soziale Handlungssituation sichtbar (vgl. Alheit/Dausien 1990, S. 79). Das narrative Interview ermöglicht zudem in besonderer Weise das Entdecken neuer Aspekte zum Gegenstand, denn seine sehr offene Form lässt dem Informanten die Freiheit, eigene Schwerpunkte zu setzen und eigene Sichtweisen zu formulieren. Der Befragte wird somit zum eigentlichen Experten des Interviews, während die Aufmerksamkeit des Forschers nicht von vornherein auf bestimmte Aspekte eingeschränkt ist.

Letztlich sprachen auch pragmatische Gründe für das Erhebungsinstrument des Interviews: Die Interviewpartner bzw. -partnerinnen hatten als Selbständige meistens nur wenig Zeit für das Forschungsvorhaben zur Verfügung und bei Aufrechterhaltung der täglichen Geschäfte konnten nicht alle Gründer gleichzeitig verfügbar sein. Das Interview bot nun die Möglichkeit, einen begrenzten Zeitrahmen abzustecken und verlangte zudem immer nur einen einzelnen Gesprächspartner. Außerdem erschien es sinnvoll, den Datenumfang auf ein Maß zu beschränken, das angesichts der Rahmenbedingungen der Arbeit zu bewältigen war.

---

<sup>11</sup> Die in den Interviews verwendeten Fragen sind im Anhang einzusehen.

### 3.3.3 Sampling

#### *Offenes Sampling*

Zu Beginn des Forschungsvorhabens wurde noch keine bestimmte theoretische Linie verfolgt. Aufgrund der offenen Herangehensweise an die Fragestellung galt es vielmehr, möglichst viele relevante Aspekte aufzudecken, um sie dann theoretisch strukturieren zu können. Entsprechend wurde zunächst ein *offenes Sampling* vorgenommen, bei dem sowohl die Auswahl der Personen als auch der interessierenden „Vorkommnisse“ sehr frei gestaltet wurde (vgl. Strauss/Corbin 1996, S. 153). So war es möglich, Daten innerhalb einer weiten Spanne themenbezogener Bereiche zu erheben. Dennoch musste die Auswahl der Interviewpartner gewährleisten, relevante und vergleichbare Daten zur interessierenden Fragestellung zu gewinnen. Aus diesem Grund wurden vorab einige Auswahlkriterien festgelegt:

- Die befragten Personen mussten einen partnerschaftlichen Weg in die berufliche Selbständigkeit eingeschlagen haben, um Daten zu dieser Sozialform liefern zu können. Neben der gemeinsamen finanziellen Haftung sollte die gemeinsame Verantwortlichkeit für die Führung des Unternehmens sowie die Erfüllung gemeinsamer Ziele gegeben sein. Stille Teilhaberschaften, Beteiligungen von Business Angels oder partnerschaftliche Gründungen mit nur einem Geschäftsführer wurden somit ausgeschlossen. Die Einschränkung war wichtig, weil in den dann verbleibenden Fällen eine hohe Intensität der Zusammenarbeit gegeben war.
- Bei der Auswahl funktionierender Partnerschaften wurde zunächst das wirtschaftliche Minimalkriterium herangezogen: das Überleben. Die Gründer sollten die kritische Anfangsphase von drei Jahren hinter sich gelassen haben, also auf einen gewissen Zeitraum der beruflichen Selbständigkeit zurückblicken können.<sup>12</sup> Die Anfangszeit der gemeinsamen Selbständigkeit sollte aber auch nicht zu lange zurückliegen, um noch in der Erinnerung der Befragten präsent zu sein. Die Dauer der gemeinsamen Selbständigkeit wurde daher auf drei bis zehn Jahre eingeschränkt. So erschien es möglich, Entwicklungsprozesse zu rekonstruieren und den unternehmerischen Erfolg ansatzweise zu bilanzieren. Neben dem Überleben wurden das Vorhandensein von (auch freien) Mitarbeitern und die wirtschaftliche Situation als Anhaltspunkte zur Stabilität des Unternehmens gewertet. Über diese wirtschaftlichen Kriterien hinaus sollten aber auch die subjektiven Einschätzungen der Gründer selbst maßgeblich sein: So wurde beschlossen, nur Personen in die Untersuchung einzubeziehen, die mit der Zusammenarbeit in ihrer Partnerschaft zufrieden waren, was aus den jeweiligen Interviews hervorgehen musste.
- Die ausgewählten Untersuchungspersonen sollten wissensintensive Dienstleistungs-ideen umgesetzt haben.<sup>13</sup> Derartige Dienstleistungen stellen eine große Herausforderung an die Kooperations- und Leistungsfähigkeit eines Teams dar,

---

<sup>12</sup> Die ersten drei Geschäftsjahre eines neu gegründeten Unternehmens werden meistens als die kritischen Jahre angesehen. Nach etwa drei Jahren Marktaktivität hingegen sollte dem Unternehmen eine gewisse Konsolidierung gelungen sein. Diese Stabilität hat sich im ausgewählten Sample bestätigt: Die Interviews wurden im Zeitraum von Mai bis Dezember 2001 erhoben. Zum Zeitpunkt der Fertigstellung dieser Arbeit im Sommer 2004 waren noch alle der untersuchten Unternehmen auf dem Markt aktiv – inzwischen seit 6 bis 13 Jahren.

<sup>13</sup> Vgl. Ausführungen zum Charakter wissensintensiver Dienstleistungen, Kapitel 5.4.3.1.

denn sie weisen eine hohe Kooperationsdichte auf, sind bei der Gründung unsicher, komplex und verlangen in großem Maße geistig-kreative Leistungen. Die Dienstleistungen der befragten Personen sollten dabei fachlich gestreut sein, um sicher zu gehen, dass die erkennbaren Phänomene nicht nur für eine ganz bestimmte Leistungsart gelten. Wissensintensive Dienstleistungsideen werden hauptsächlich von Akademikern umgesetzt. So wurde beschlossen, nur Hochschulabsolventen in die Studie einzubeziehen, um eine bessere Vergleichbarkeit der Daten und präzisere Aussagen zum Forschungsgegenstand zu gewährleisten.

### *Theoretisches Sampling*

Zunächst wurden – abgesehen von einer Teststudie – sechs Interviews erhoben, um einen ersten Zugang zum Forschungsfeld zu erlangen.

„In der Einschätzung dieses Datenmaterials ... bekommen wir ein Gespür für die allgemeinen und die besonderen sozialen Erscheinungen und Prozessstrukturen. (...) Auf dieser Grundlage kann dann die Entscheidung dahingehend getroffen werden, nach welchen Relevanzkriterien die nächsten potentiellen Informanten für ein narratives Interview ausgesucht werden müssen, um die theoretische Varianz weiter ausschöpfen zu können“ (Glinka 1998, S. 30).

Nach vergleichenden Analysen der ersten Interviews wurden schließlich sowohl die Auswahl der Untersuchungspersonen als auch der interessierenden Aspekte konkretisiert:

- Im Rahmen des offenen Samplings gab es keine Einschränkung hinsichtlich der Teamgröße, sodass die Anzahl der Gründungsmitglieder in den ersten Fällen von zwei bis sechs reichte. In Auseinandersetzung mit dem Datenmaterial zeigten sich dann deutliche Unterschiede bezüglich der Kooperationsprozesse innerhalb der zweier Teams und denen innerhalb der größeren Gruppen. Eine Option wäre nun gewesen, systematische Vergleiche anzustellen, eine andere Option, die Teamgröße des Samples genauer zu definieren. Es wurde schließlich eine Konzentration auf Zweier-Beziehungen beschlossen. Durch diese Homogenisierung wurden genauere Einsichten in die sozialen Prozesse des immerhin in der Praxis sehr häufig vorkommenden Phänomens erwartet. Empirische Erhebung zeigten nämlich, dass die Mehrzahl der Teamgründungen in Deutschland zu zweit erfolgen.<sup>14</sup> Bei der bis dahin unternommen Suche nach geeigneten Interviewpartnern schien sich diese Verteilung zu bestätigen.
- Weiterhin fiel die Entscheidung, jeweils beide Partner bzw. Partnerinnen eines Teams zu interviewen, um durch diese Perspektivenerweiterung das Interaktionsfeld besser zu erfassen und das soziale Handeln im Zusammenspiel besser begreifen zu können. In die Interviews mit den jeweiligen Partnern sollten dann die Kategorien einfließen, die bereits in den ersten Interviewanalysen entwickelt worden waren.
- Alle Informanten der ersten Erhebungsphase hatten mit Partnern oder Partnerinnen der gleichen Fachrichtung gegründet. Im Rahmen der ersten Analysen stellte sich

---

<sup>14</sup> Vgl. Maisberger 1998, S.19, wonach 81,1% aller Gründungsteams aus zwei Personen bestehen; vgl. Brüderl, Preisendörfer und Ziegler 1988, S. 188, wonach ebenfalls 81% aller Teamgründungen zu zweit erfolgen; vgl. eine unveröffentlichte Befragung der Teilnehmer des Gründungswettbewerbs Promotion Nordhessen durch die Universität Kassel im Jahr 2000, wonach 48% der teilnehmenden Teams - und damit der höchste Anteil - Paare sind; vgl. Lechler/Gemünden 2003, S. 7.

aber recht schnell die Frage, wie die Kooperationsprozesse bei Partnern verschiedener Fachrichtungen verlaufen könnten, sodass eine Erweiterung des Spektrums auf Partnerschaften verschiedener Fachrichtungen notwendig wurde.

- Beim offenen Sampling gab es zudem noch eine weite Spanne hinsichtlich der Unternehmensgröße, wobei sich zeigte, dass bei den größeren Unternehmen die einstigen Gründer vorwiegend Steuerungsaufgaben übernommen hatten und stark arbeitsteilig vorgingen (z.B. Bereichsleiter-Funktionen wahrnahmen). Die Zusammenarbeit der Partner in kleinen Unternehmen entpuppte sich bei den Analysen als deutlich intensiver und somit interessanter im Sinne des Forschungsinteresses, sodass eine Konzentration auf Kleinstunternehmen mit maximal fünf festen Angestellten beschlossen wurde.

### **Merkmale des Samples**

<b>Teamgröße</b>	Zwei Personen	<b>Geschäftsführung</b>	Gemeinsam
<b>Dauer der Selbständigkeit</b>	Drei bis zehn Jahre	<b>Haftung</b>	Gemeinsam
<b>Branche</b>	Wissensintensive Dienstleistung	<b>Bildungsgrad</b>	Akademischer Abschluss
<b>Größe des Unternehmens</b>	Max. fünf Angestellte	<b>Fachrichtung</b>	Gestreut

### **3.4 Datenanalyse**

Die Datenanalyse stützt sich im Wesentlichen auf das Verfahren der *Grounded Theory* von Strauss, aber auch Elemente der Verfahren von Mayring und Schütze wurden herangezogen. Es erwies sich im Sinne des Forschungsinteresses als sinnvoll, die Instrumentarien der o.g. Analysemethoden fruchtbar zu kombinieren, dabei wurden – wie sich bei der gleich folgenden Darstellung der Analyseschritte zeigen wird – methodische Präzision und Kontrolle gewahrt.

#### *Erster Schritt: Induktive Kategoriebildung*

Zunächst wurden sechs narrative Interviews mit Personen durchgeführt, die nach den Kriterien des offenen Samplings ausgewählt waren. Die Interviews wurden auf Tonband aufgezeichnet und anschließend wortgetreu transkribiert, um das Datenmaterial in seiner Fülle zu erhalten, eine Selektion bestimmter Aspekte bereits bei der Erhebung auszuschließen sowie die Originalsprache des Erzählers zu bewahren. Alle Namen und Orte, die fielen, wurden allerdings anonymisiert.

Der transkribierte Text wurde im nächsten Schritt nach dem Verfahren von Mayring paraphrasiert. Bei dieser Vorgehensweise, die einer Zusammenfassung des Datenmaterials dient, wird die wörtliche Rede auf knappe, auf den Inhalt beschränkte, grammatikalische

Kurzformen reduziert, wobei nichtssagende, ausschmückende Textbestandteile fallen gelassen werden (vgl. Mayring 2000, S. 59-74).

Im darauffolgenden Schritt wurde das Datenmaterial noch weiter aufgebrochen, indem die Paraphrasen nach dem Verfahren des offenen Kodierens von Strauss wiederum mit abstrakteren Begriffen bezeichnet wurden (vgl. Strauss/Corbin 1996, S. 43-55, Strauss 1998, S. 95-100). Wichtig war dabei, gleiche Phänomene auch mit dem selben Namen zu versehen. So wurde schließlich mit jedem Interview verfahren. Auf diese Weise kam man zu Hunderten von Codes, aus denen schließlich in einem weiteren Abstraktionsschritt, ebenfalls nach den Prinzipien der Grounded Theory, Kategorien entwickelt wurden. Um zu den Kategorien zu gelangen, war ein Vergleich der einzelnen Interviews – vor dem Hintergrund des Forschungsinteresses - essenziell (vgl. Strauss/Corbin 1996, S. 56-74). Kollektive Themen, zentrale Aspekte und wichtige Fragen an das Material wurden so herausgefiltert. Es entstanden schließlich Kategorien auf einer konkreten Handlungsebene, die direkt aus dem Datenmaterial, nicht aus vorab erarbeiteten Theorien, abgeleitet waren.

Nach Abschluss dieser ersten Analyseschritte wurden die Kriterien des Samplings präzisiert, was dazu führte, dass drei der sechs Unternehmen aus der Studie ausschieden, zusätzlich aber zwei weitere Unternehmen in die Untersuchung einbezogen wurden.<sup>15</sup>

#### *Zweiter Schritt: Einzelfallanalyse entlang der Kategorien*

Die induktiv entstandenen Kategorien sowie die Interviewtexte wurden schließlich in ein Computerprogramm zur qualitativen Datenanalyse übertragen. Mit Hilfe des Programms wurden einzelne Textpassagen den Kategorien zugeordnet. Während dieses Arbeitsschrittes wurden die Kategorien noch einmal präzisiert. Vor ihrem Hintergrund wurden die Interaktionsprozesse in unternehmerischen Partnerschaften Fall für Fall analysiert. Das kooperative Handeln wurde dabei in seinem Gesamtzusammenhang und Facettenreichtum entlang der alltäglichen Situationen, die aus dem Datenmaterial hervorgingen, interpretiert. Die Analysen richteten sich auf Wesen, Inhalt und Verlauf der jeweiligen Kooperationsprozesse, auf die Handlungsweisen, Entwicklungen und Reflexionen der beteiligten Personen sowie die speziellen Rahmenbedingungen. Erst im späteren Verlauf der Arbeit sollten mittels eines Kreuzvergleichs der Einzelfallanalysen differenziertere Aussagen auf einer abstrakteren Handlungsebene getroffen werden.

So wurde jedes Interview zunächst auf der konkreten Handlungsebene genauer unter die Lupe genommen. Entwicklungsprozesse innerhalb der Kategorien sowie deren besondere Umstände wurden nun genauer erfasst, und die Handlungsweisen der einzelnen Personen identifiziert. Dabei erwiesen sich Analysetechniken von Schütze als hilfreich. Sprachliche Feinheiten und Ausdrucksweisen fanden nun Beachtung, um Hinweise auf die emotionalen Zustände beim Erzählen zu erhalten (vgl. Schütze 1987, S. 119-137). Auch wurden erzählende und reflektierend-theoretisierende bzw. beschreibende Passagen auseinander gehalten, wodurch Rückschlüsse auf die Handlungsorientierungen und Erfahrungsverarbeitungen seitens der Informanten möglich waren (vgl. Schütze 1987, S. 138-196). Um in dieser Phase methodische Kontrolle zu wahren, wurden die Deutungen der Forscherin mit Lesarten weiterer Personen abgewogen.

---

<sup>15</sup> Vgl. Ausführungen zum theoretischen Sampling, Kapitel 3.3.3.

Möglichst unmittelbar im Anschluss an die Analyse des ersten Interviews wurde auch das zweite Mitglied der unternehmerischen Partnerschaft interviewt. Wieder wurden die Interviews auf Tonband aufgezeichnet und transkribiert. Dann wurden die Daten direkt in das Computerprogramm übertragen und einzelne Textpassagen den bereits vorhandenen Kategorien zugeordnet. Eine Erweiterung des Kategoriebaums ergab sich nicht. Daran schloss sich wiederum die oben beschriebene detaillierte Einzelfallanalyse entlang der Kategorien an.

Nach der Interpretation der einzelnen Interviews wurden die Analyseergebnisse der jeweiligen Partner zusammengeführt und so ein geschlossenes Bild der Partnerschaft entwickelt. Dabei wurde Sensibilität für die unterschiedlichen Erfahrungen und Schilderungen der einzelnen Partner gewahrt.

### *Dritter Schritt: Erfassen des Gesamtprozesses*

Im nächsten Schritt entfernte sich der Blick noch einmal von den Kategorien, um sich auf den gesamten Verlauf der Unternehmensgründung zu richten. Die Ereignisabläufe und Entwicklungsprozesse auf dem Weg in die gemeinsame berufliche Selbständigkeit wurden anhand beider Interviews rekonstruiert und in ihrer Abfolge erfasst. Entwicklungen innerhalb der Kategorien wurden in diesem Gesamtprozess verortet. Der Schritt war erforderlich, um die - durch die Kategorisierung stark aufgebrochene - Erzählung im Gesamtzusammenhang verstehen zu können.

### *Vierter Schritt: Generierung von abstrakteren Kategorien*

Wiederum in Anlehnung an das Verfahren von Strauss wurden mittels einer analytischen Kontrastierung und Reflexion der Einzelfälle abstraktere Aspekte der partnerschaftlichen Kooperation identifiziert, die quer durch das Datenmaterial zu erkennen waren. Dieses Ziel wurde gemäß des Verfahrens der Grounded Theory auch schon während der Einzelfallanalysen kontinuierlich verfolgt und in „Memos“ festgehalten (vgl. Strauss 1998, S. 66). Die Suche nach gemeinsamen Auffälligkeiten und Mustern, genauso wie nach augenscheinlichen Abweichungen, ermöglichte das Erkennen weiterer Kategorien, die auf einer abstrakteren Handlungsebene anzusiedeln waren als die vorherigen und neu benannt werden mussten. Doch erfolgte keine Festlegung auf nur eine Schlüsselkategorie, was nach der Vorstellung von Strauss zur Entwicklung einer eigenen Theorie erforderlich gewesen wäre. Vielmehr wurden angesichts des Ziels, den Forschungsgegenstand zu explorieren und in seiner Breite zu erfassen, mehrere Kategorien beibehalten. Als zentral haben sich solche Prozesse herauskristallisiert, die sich eigneten, um die im Datenmaterial erkannten Phänomene zu integrieren, inhaltlich zu verdichten und somit in weiten Teilen zu erklären (vgl. Strauss 1998, S. 66).

Auf dieser Basis wurde sich dem Datenmaterial bzw. den Einzelfallanalysen noch einmal systematisch gewidmet. Die erkannten Prozesse wurden anhand des Datenmaterials sowie unter Zuhilfenahme bestehender Theorien inhaltlich gefüllt, differenziert und theoretisch eingebettet. So war eine gegenüber den Einzelfällen stärker analytische und abstraktere Erfassung der partnerschaftlichen Kooperationsprozesse möglich. Bereits erkannte Beziehungen und Muster wurden dadurch noch einmal verfeinert und fundiert.

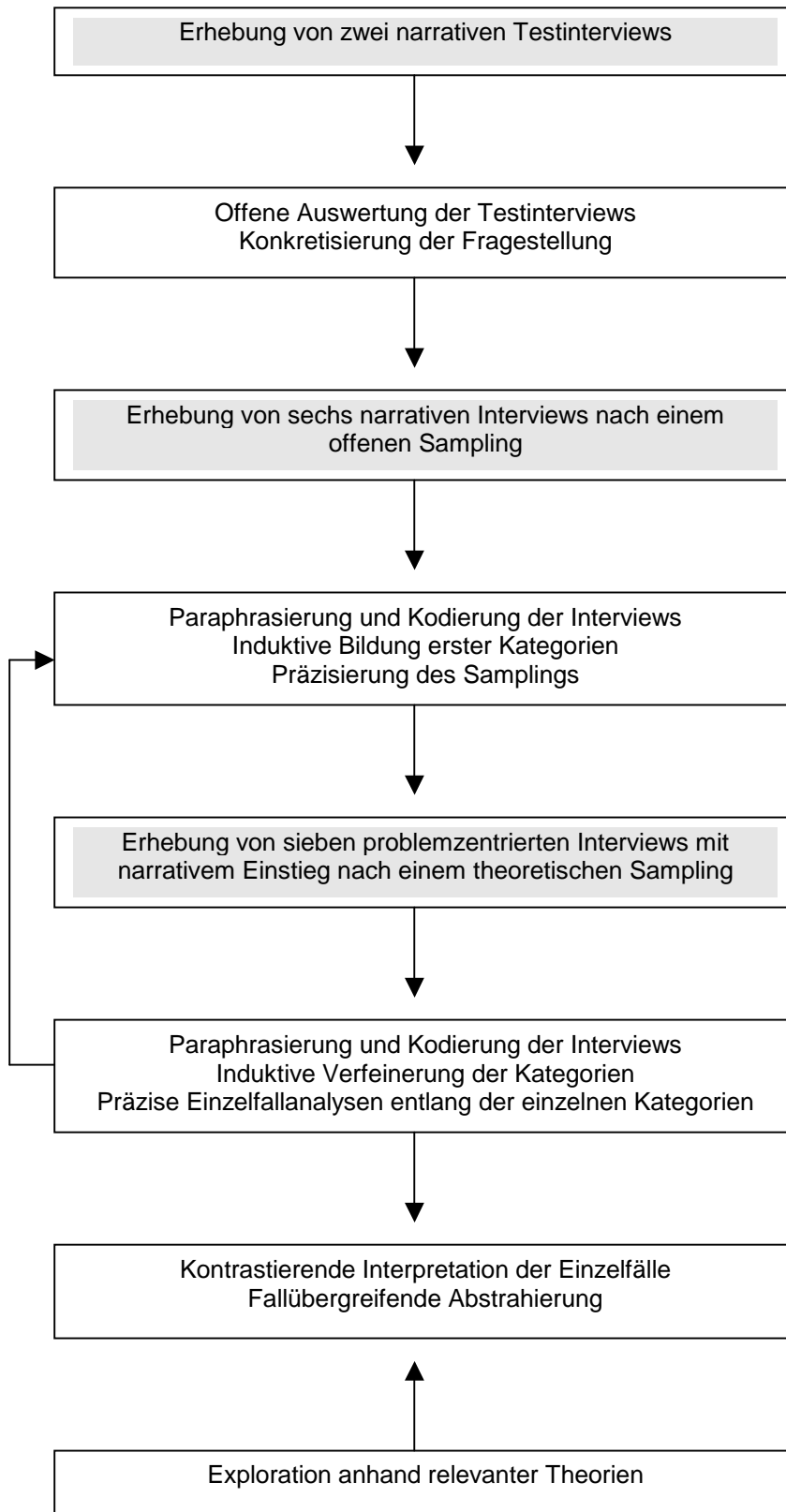
### *Zum Einsatz von Literatur*

Auf Grund der offenen Herangehensweise an den Forschungsgegenstand war es nicht im Sinne dieser Arbeit, von vornherein kooperatives Handeln bei partnerschaftlichen Existenzgründungen theoretisch zu erklären, um dann auf dieser Folie Daten zu erheben. Vielmehr ging es darum, das Phänomen „im Lichte eines theoretischen Rahmens zu erklären, der erst im Forschungsverlauf selbst entsteht“ (Strauss/Corbin 1996, S. 32).

Dennoch wurde nicht gänzlich auf den Einsatz wissenschaftlicher Literatur verzichtet. Schon die Ableitung der Ausgangsfrage setzte selbstverständlich eine Auseinandersetzung mit dem aktuellen Forschungsstand voraus. Zudem musste schon vor Beginn der eigentlichen Forschungsarbeiten ein Grundbegriff menschlichen Handelns aus der Literatur abgeleitet werden, um überhaupt das Erhebungsdesign entwerfen zu können. Auch im weiteren Verlauf des Arbeitsprozesses wurden immer dann Aussagen aus der wissenschaftlichen Theorie herangezogen, wenn sie sich zur Exploration der als relevant erkannten Kategorien eigneten. Jetzt ging es darum, theoretische Sensibilität zu wahren und herauszufinden, was andere zum Verständnis des vorgefundenen Phänomens beitragen konnten (vgl. Strauss/Corbin 1996, S. 33).

Doch zielten die Auseinandersetzungen mit theoretischen Ansätzen nicht auf Vollständigkeit ab, sondern die Theorien wurden so weit analysiert bzw. dargestellt, wie sie zum Verständnis der konkret vorgefundenen Praxis beitragen können. Dieses Vorgehen bewirkte zum einen, dass mehrere Autoren und theoretische Ansätze ihren Weg in die vorliegende Arbeit fanden. Zum anderen wurden die Phänomene unter Bezugnahme auf theoretische Ansätze und konkrete empirischer Erkenntnisse zugleich exploriert. So weist der Aufbau dieser Arbeit auch keine scharfe Trennung zwischen Theorie und Empirie auf.

### 3.5 Die Forschungsschritte im Überblick





## **4 Partnerschaftliche Selbständigkeit in fünf Einzelfällen**

Fall für Fall wird in diesem Kapitel dargestellt, was die Analyse der fünf im Sample verbliebenen Partnerschaften, ergeben hat.<sup>16</sup> Jede Darstellung beginnt mit einer Schilderung des Weges in die gemeinsame Selbständigkeit und beschäftigt sich daran anknüpfend mit konkreten Kooperationsprozessen des unternehmerischen Alltags. Welche Kooperationsprozesse finden überhaupt statt? Wie funktioniert dabei die partnerschaftliche Zusammenarbeit? Es handelt sich dabei um hochkomplexe Prozesse, die dennoch in eine lineare und zusammenfassende sprachliche Darstellung überführt werden müssen. So kommt es dann auch vor, dass bestimmte Aspekte mehrfach aufgegriffen werden - einmal unter der einen, einmal unter der anderen Kategorie.

An erster Stelle wird das jüngste der untersuchten Unternehmen, an letzter Stelle das älteste präsentiert. Die Untergliederung der Darstellungen entspricht den einzelnen Kategorien, anhand derer die Daten analysiert wurden:

- Führungsfragen
- Organisation der Zusammenarbeit
- Lösung fachlicher Aufgaben
- Umgang mit Differenzen
- Umgang mit persönlich bedeutsamen Probleme
- Beziehung zwischen den Partnern / Partnerinnen

### **4.1 Joachim Lorenz und Matthias Messner - Datenbankentwicklung**

#### **4.1.1 Geschichte der gemeinsamen Selbständigkeit**

„Wir ham uns irgendwie gesehen und wussten, dass wir uns gut verstehen. Kann ich jetzt gar nicht so beschreiben irgendwie“ (Messner, Z. 1463-1465). Herr Messner und Herr Lorenz haben sich 1990 während ihres Zivildienstes in der selben Einrichtung kennen gelernt – eine Zeit, die Herr Messner sehr positiv in Erinnerung geblieben ist (vgl. Messner, Z. 1307-1310). Obwohl sie während der darauf folgenden Jahre an verschiedenen Orten studierten, blieb zwischen den Männern ein enger Kontakt bestehen, sodass sie sich heute gegenseitig als die besten Freunde bezeichnen.

Herr Lorenz bereitete sich im Studium auf das Lehramt in den Fächern Englisch und Sport vor, erhielt nach dem ersten Staatsexamen allerdings keinen Referendariatsplatz. So betrieb er als freier Mitarbeiter eines Schulbuchverlages Promotion für Lernsoftware und bot entsprechende Fortbildungen für Lehrkräfte an. Diese Tätigkeit war mit häufigem Reisen verbunden und bescherte ihm kein regelmäßiges Einkommen. Herr Messner war nach Abschluss seines Studiums der Elektrotechnik zwei Jahre lang in einer Behörde angestellt, wo er jedoch „absolut eingegangen“ ist. „Die zwischenmenschlichen Verhältnisse, das war

---

<sup>16</sup>Die Analysen stützen sich im wesentlichen auf zehn qualitative Interviews, die im Zeitraum von Mai bis Dezember 2001 erhoben wurden. Alle erwähnten Namen und Orte sind frei erfunden.

eine Katastrophe“ (Messner, Z. 1209-1213). Aufgrund seiner Unzufriedenheit mit dem Arbeitsklima entschied er sich dann für den Wechsel an ein Hochschulinstitut, in dem er bereits zuvor als studentische Hilfskraft tätig war. Durch diese Beschäftigung konnte er sein Wissen und seine Erfahrungen im Bereich der Datenbankentwicklung weiter ausbauen. Als Spezialist entwickelte er daher auch für andere Einrichtungen im Rahmen von Werkverträgen Datenbanken, „weil ich da ganz enormes Wissen hab. Also ich hab zehn Jahre auf dem Gebiet gearbeitet und hab, kann ne Palette abdecken von Datenbanken und von, von Tools, die kann man, da gibt's kaum Leute, die das können. Ich hab relativ früh [betont] mit dem Datenbank-Kram angefangen und aufgrund dessen gibt's wenig Leute, die das noch können“ (Messner, Z. 59-64).

Die beruflichen Tätigkeiten der beiden Männer waren regelmäßig Thema ihrer gemeinsamen Gespräche. „Wir saßen, glaub ich, irgendwann mal bei mir und dann hab ich gesagt, ‚ach komm, Jo, ich zeig dir das mal!‘“ (Messner, Z. 102-104). Auf diese Weise begann schließlich auch Herr Lorenz ein Interesse für Datenbanken zu entwickeln und arbeitete sich unter Anleitung seines Freundes in das Feld ein. In der Folgezeit erledigte er dann im Rahmen kleinerer Projekte, die Herr Messer „an Land gezogen“ hatte, Zuarbeiten für seinen Freund (vgl. Lorenz, Z. 149-164). Schon bezogen auf diese Zeit spricht Herr Lorenz von einer gemeinsamen Selbständigkeit, obwohl noch kein Unternehmen gegründet war.

Nach dieser Phase des kooperativen „Kennenlernens“ (Lorenz, Z. 108) erfolgte die gemeinsame Gründung einer GbR einige Monate später im Jahr 1999. Vorrangig war zu diesem Zeitpunkt allerdings die formale Erleichterung von Außenbeziehungen, weniger das erklärte Ziel bzw. das Bewusstsein, gemeinsam ein Unternehmen aufzubauen.

*„Die Idee kam dann eigentlich ((tiefes Einatmen)), dass wir nicht [betont] unbedingt /äh/ mit dem einzelnen Namen auftreten wollten. Also wenn wir ein /äh/ dann Kundenkontakt haben, dass dann nicht irgendwie der Name Matthias Messner da steht, sondern eine Firma, die /äh/ macht einfach mehr her [betont]. In den, auch schon in den Preisverhandlungen ((Lachen)), wenn man 'ne Firma da stehen hat und nicht den eigenen Bauchladen. (...) Wir haben erst mal die Qualifikationen ja quasi zusammen geworfen (...) und der ganzen Sache erst mal 'n Namen gegeben, um dann auch von da aus zu sehen, wie entwickelt sich das weiter und so was“ (Lorenz, Z. 81-120).*

*„Und dann war irgendwann so der Punkt, wo wir gesagt haben, ‚ach da könnten wir eigentlich ne Firma draus gründen.‘ Wie ist denn das überhaupt, wenn wir irgendwas abrechnen und rechtlich und der ganze Kram? Und da ham wir dann ne Firma draus gemacht. Ich glaube, was dann jetzt draus geworden ist, das war uns damals gar nicht bewusst, also, dass wir richtig irgendwann n Büro haben“ (Messner, Z. 15-21).*

*„Dann ham wir irgendwann gesagt, ja, da machen wir ne Firma draus, aber da ging's, glaub ich, mehr um den abwicklungstechnischen Teil, warum wir dann gesagt haben, wir machen ne Firma draus. Das, das ist uns gar nicht, also dieser Schritt [betont], wir sind, machen uns jetzt selbständig, ist uns so bewusst nicht gewesen“ (Messner, Z. 104-109).*

So wurden zunächst die Arbeitsgebiete von beiden unter der neuen Firma vereinigt: Promotion für Lernsoftware und Datenbankentwicklung. Trotz des eher pragmatischen Ursprungs hatte die gemeinsame Firmengründung aber auch eine symbolische Bedeutung für die beiden Freunde. Die gemeinsame Gründung besiegelte ihre bisherige gute Kooperation und signalisierte nach außen hin die Stärke der Partnerschaft (vgl. Messner, Z. 119-120). Alleine hätte Herr Messner rückblickend gar nicht erst gegründet (Messner, Z. 1379-1392). Für beide steht bis heute fest, dass weniger die fachlichen Voraussetzungen oder eine gemeinsame Dienstleistungsidee für die Verbindung ausschlaggebend waren als die stabile freund-

schaftliche und kooperative Beziehung sowie der Wunsch, auch in Zukunft zusammenarbeiten zu wollen.

*„Also die Grundidee war eigentlich, wir beide wollen was zusammen machen. Das stand also, egal was. Dann ham wir halt geguckt so n bisschen, was /äh/ was können wir denn. (...) Also wir ham dann wirklich gesagt, wir wollen was zusammen machen. Das war eigentlich die Haupt-, Hauptabsicht und dann ham wir geguckt, wo liegen unsere Fähigkeiten, wie kann man die zusammen bringen?“ (Messner, Z. 129-156).*

*„Ja, nur weil's, weil's mein bester Freund ist, hab ich Lust dazu, mit Jo was zu machen, was ja auch eigentlich der Ausgangspunkt war. Wir beide wollen was zusammen machen, deswegen gründen wir ne Firma, das kann man schon so sagen im Endeffekt“ (Messner, 1415-1419).*

*„Wir kennen uns schon ziemlich lang [betont]. Und also das ist eher so 'ne Privatverbindung. Das hat jetzt nichts zu tun gehabt /ähm/ mit der, den beruflichen Qualifikationen vorrangig [betont]“ (Lorenz, Z. 55-57).*

*„Das war ja eher so ... auch natürlich aus, aus persönlicher Sympathie entstanden das Ganze, dass man denkt, ja mit dem kann man bestimmt gut zusammenarbeiten und dann schauen wir mal, was bei rauskommt“ (Lorenz, Z. 407-413).*

*„Von dem, wie ich weiß, wie, wie er arbeitet oder /ähm/ wie er, was für ein Mensch er ist, bot er sich also zum Zusammenarbeiten für mich an. Ich kann mir natürlich auch vorstellen, mit anderen Menschen zusammenzuarbeiten, aber also wenn ich /ähm/ die Wahl hatte und die hatte ich dann ja auch, dann, dann war er auf jeden Fall die Nummer eins“ (Lorenz, Z. 1141-1146).*

Vor diesem Hintergrund war auch die Einweihung des gemeinsamen Büros für beide von besonderer Bedeutung. Herr Messner spricht von einem „tollen“ und „emotionalen“ Erlebnis (Messner, Z. 256-268). Auch Herr Lorenz erinnert die Bürogründung als einen „der schönsten Momente“ sowie „erhebenden Moment“ (Lorenz, Z. 495-515). Jetzt wurde die gemeinsame Selbständigkeit endlich konkret erfahrbar.

*„Dass man da wirklich sein Büro hat und /ähm/ seine, sein Firmenlogo und also wirklich dann 'ne Firma hat [betont] und auch nicht mehr [betont] in, ja, in seinen eigenen /ähm/ (.), jetzt in seinem eigenen Namen denkt, sondern auch wirklich, wenn man dann zur Arbeit geht, dann eben in die Firma geht und das ist dann wirklich Lorenz und Messner und nicht irgendwie das eigene Ding“ (Lorenz, Z. 509-514).*

In der Familie von Herrn Messer wurde die Gründung „begeistert“ aufgenommen und auch unterstützt, da man seine gestiegene berufliche Zufriedenheit wahrnahm, was ihn nach eigener Aussage zur unternehmerischen Selbständigkeit ermutigte (vgl. Messner, Z. 1204-1208, Z. 1233-1235). Dennoch wurde die neue Firma nicht gleich zu seiner Haupterwerbsquelle, sondern er blieb zunächst im Rahmen einer halben Stelle für das Institut tätig. Herr Lorenz hingegen stieg gleich mit seiner vollen Arbeitskraft in die Selbständigkeit ein. Dafür entschied er sich trotz des Anratens seines sozialen Umfeldes, aus Sicherheit das zweite Staatsexamen zu absolvieren. Im Bewusstsein von Herrn Messner hat sein Partner durch diesen „Abbruch“ seiner Ausbildung ein großes Opfer für die gemeinsame Sache gebracht, was seine emotionale Bindung und sein Verantwortungsbewusstsein gegenüber Herrn Lorenz stärkt (vgl. Messner, Z. 1168-1171). Herr Lorenz auf der anderen Seite verspürt die ihm von außen angetragene Unsicherheit gar nicht: Er sah seine Einkommen von Anfang an als gesicherter an als vor der gemeinsamen Gründung, musste weniger reisen als während seiner freiberuflichen Tätigkeit und konnte nun selbstbestimmter Arbeiten als zuvor (vgl. Lorenz, Z. 615-624, Z. 1085-1096).

Obwohl sich beide Gründer von Anfang an sehr für das gemeinsame Unternehmen engagierten, wurde die berufliche Selbständigkeit nicht verbissen angegangen. Längere Auszeiten waren möglich und geplant wurde zunächst nur mittelfristig, weil „wir erst mal schauen wollen, wie denn das Ganze so läuft“ (Lorenz, Z. 459/460). Doch ist das Auftragsvolumen im Bereich der Datenbankentwicklung durch Mund-zu-Mund-Propaganda kontinuierlich gewachsen. Schließlich wurde das ursprüngliche Arbeitsgebiet von Herrn Lorenz immer mehr „zurückgeschraubt“ und nur auf ganz lukrative Aufträge eingeschränkt, während sich die Datenbankentwicklung zum Kerngeschäft des Unternehmens entwickelt hat. Das Ziel, eine „richtige Firma“ aufzubauen, das bei beiden Gründern immer mehr gereift war (vgl. Lorenz, Z. 1107-1113; Messner, Z. 39/40, Z. 1439-1441), war in diesem Geschäftsfeld besser zu verwirklichen, denn hier gab es den aussichtsreicheren Markt. Heute werden vor allem Datenbanken für kleine und mittlere Betriebe entwickelt, aber auch für Teilbereiche größerer Unternehmen, die im betrieblichen Rechnungswesen, im Personalwesen, in Laboren oder bei der Erstellung von Statistiken Anwendung finden. Herr Messner bemerkt einen anhaltenden Aufwärtstrend mit immer größeren und interessanteren Aufträgen.

Um sich voll und ganz auf seine selbständige Tätigkeit zu konzentrieren – und weil die gute Auftragslage das zuließ - hat Herr Messner schließlich im Januar 2002 seine Anstellung im Institut aufgegeben, obwohl ihm dort eine unbefristete Stelle in Aussicht gestellt wurde. Entlastet wird Herr Messner inzwischen im technischen Bereich durch zwei freie Mitarbeiter. Doch schon bevor Herr Messner mit voller Kraft für das gemeinsame Unternehmen tätig wurde, hatten sich die beiden Männer dafür entschieden, finanziell alles in einen Topf zu werfen und die Überschüsse gleichberechtigt zu verteilen.

*„Und so haben wir die zu Anfang noch so gemacht, dass wir das dann wieder rausgerechnet haben. Das haben wir aber nicht lange gemacht. So nach so 'nem halben Jahr hatten wir uns dann überlegt, dass wir das einfach alles in einen Topf werfen, weil das, das [betont] war dann letztendlich auch so dieser (.) ja, um diesen Firmengedanken da /ähm/ noch 'n bisschen zu stärken. Dass das eben nicht einfach zwei Bauchläden sind, die nur einen gemeinsamen Namen haben, sondern /ähm/ ((holt tief Luft)) das dann auch wirklich 'ne Firma ist und sind da irgendwie beide, denk ich mal, nicht schlecht damit gefahren“ (Lorenz, Z. 636-645).*

*„Ja, das war auch /mhm/ (2) ich glaub noch mal n entscheidender Punkt irgendwie. Das war, Jo hat ne halb Stelle gemacht /äh/ ich [betont] hab ne halbe Stelle gemacht und Jo voll und wir ham es zeitweise so gerechnet, dass, dass, jeder hat praktisch das, was er gemacht hat, abgerechnet, und irgendwann war so n Punkt, wo, wo wir dann gesagt haben /äh/ wir machen (.) wir machen jetzt fünfzig fünfzig, womit Jo mir n bisschen im Prinzip das ganze Wissen, worauf unsere Firma basiert, n bisschen honoriert hat so, also er hat ja zeitlich viel mehr rein gesteckt und ich hab aber die Hälfte rausgekriegt“ (Messner, Z. 546-555).*

Die Entscheidung wird von beiden rückblickend als positiv bewertet. In ihr kam die gewachsene Identifikation mit dem gemeinsamen Unternehmen zum Ausdruck und es zeigte sich auch, dass der ursprünglich rein formal-pragmatische Gründungsgedanke in den Hintergrund getreten war. Herr Messner honoriert sehr, dass sein Partner diesen Schritt vollzogen hat, obwohl er selbst sich damals nur mit einer halben Stelle engagieren konnte. An späterer Stelle des Interviews wird allerdings deutlich, dass er als alleiniger Datenbankspezialist auch

nebenberuflich sehr viel Zeit in die gemeinsamen Projekte investierte und somit großem Stress ausgesetzt war, während sich sein Partner leichter ausklinken konnte.<sup>17</sup>

Auch wenn die Lage des jungen Unternehmens zum Zeitpunkt der Befragung gesichert ist und beide Männer mit ihrer beruflichen Situation sehr zufrieden sind, treten dennoch hin und wieder persönliche Zweifel am Schritt in die Selbständigkeit auf.

*„Natürlich gibt es immer mal so 'n paar Zweifel, hat man jetzt das Richtige gemacht und ja, wenn halt das Projekt nicht so läuft, wie es gedacht [betont] war. Wenn es also länger dauert und mit mehr Schwierigkeiten und der Kunde unzufrieden scheint. Das sind dann immer so kleine Rückschläge und Tiefpunkte. /Ähm/ bei uns ist es aber bislang eigentlich immer stetig quasi bergauf gegangen. So gesehen haben wir keinen, wir hatten keine wirklichen Rückschläge einzustecken in dem Sinne. Aber ist dann schon so, dass man teilweise /ähm/ überlegt, wie ((tiefes Atmen)) ja, wie geht es weiter? /Ähm/ kommt jetzt, hat man jetzt für die nächste, für, für die nächsten zwei Monate hat man keine größeren Aufträge /ähm/. Machen wir alles richtig? Und so, ne, dann kommt man schon mal 'n bisschen ins Grübeln, aber wir hatten da eigentlich bisher keine wirklichen Rückschläge zu verdauen“ (Lorenz, Z. 589-602).*

*„Ja finanziell ist es halt, hab ich dann auch manchmal so meine Bedenken, ob das alles klappt, der zuverlässige, also dass wir regelmäßig Geld kriegen und da hab ich auch schon n paar schwarze Moment gehabt, wo ich so gedacht habe ‚oh, klappt das überhaupt alles, ist das richtig?‘ [[I: Also, dass die dann nicht zahlen, oder?]] Also ja, genau, dass die nicht zaaahlen, das ist so ne Grund-, so ne Grundexistenzangst, die völlig [betont] unbegründet ist, wenn man sich die Zahlen anguckt. Ja, aber es muss ja nur mal ganz einfach n halbes Jahr kein Auftrag reinkommen und dann (.) dann (.) ja, dann musste die Firma zumachen. Aber das ist im Endeffekt auch [betont] nicht so schlimm, weil ich würde halt auf dem freien Markt halt auch ne Stelle kriegen irgendwo. Also eigentlich isses völlig unbegründet, aber man kann sich trotzdem nicht frei machen von solchen Ängsten. Und ich bin auch eher so n Mensch, der nun mal fünf mal das Geld hin und her rechnet“ (Messner, Z. 524-541).*

Obwohl beiden rational klar ist, dass ihre Ängste und Zweifel unbegründet sind, können sie sich nicht von ihnen „frei machen“. Gerade Herr Messner, der erst seit kurzem voll selbständig ist, erlebt jetzt eine für ihn neuartige Situation des finanziellen Risikos, an die er sich erst gewöhnen muss (vgl. Messner, Z. 1331-1349).

## **4.1.2 Konkrete Aspekte der Kooperation**

### 4.1.2.1 Führungsfragen

Beide Gründer sind sich darin einig, dass ihr „Spaß“ an der Arbeit und ihre Freiräume zur Selbstverwirklichung als die Quellen ihrer unternehmerischen Motivation anzusehen sind. Entsprechend spielen diese Aspekte eine bedeutende Rolle bei der Führung des jungen Unternehmens. Wiederholt wird deutlich: Die Bewahrung von Arbeitsfreude und Selbstverwirklichung ist wichtiger als materieller Erfolg. Gerade Herr Messner, der zuvor als Angestellter in einer Behörde nur sehr eingeschränkt und lustlos arbeitete, schätzt seine Gestaltungsfreiräume als Selbständiger (vgl. Messner, Z. 1310-1369).

Eine Schlüsselfunktion erfüllen in diesem Zusammenhang die sogenannten „vision nights“ (Messner, Z. 818). Während dieser regelmäßigen Treffen, fern vom Büroalltag, werden zum

---

<sup>17</sup> Vgl. Ausführungen zur Organisation der Zusammenarbeit, Kapitel 4.1.2.2.

einen wichtige und langfristige unternehmerische Entscheidungen diskutiert, zum anderen aber auch die ganz persönlichen Bedürfnisse der beiden Unternehmer thematisiert. Im Dialog werden persönliche Wünsche geklärt und in unternehmerische Ziele bzw. Strategien übersetzt.

*„Das sind also Sachen, so, wo man denkt, ja, was, was möchte man vielleicht irgendwie in den nächsten, im nächsten Jahr? Was denkt man? Fühlt man sich wohl, bei dem, was man gerade macht? Oder hat man 'ne Idee, was anderes zu treiben? Also solche Sachen werden dann eben angesprochen und das machen wir halt dann regelmäßig, damit /ähm/ das Ganze eben auch nicht einschläft. Damit wir also so 'n Ideenaustausch auch haben, ne, über auch das hinaus, was einen sonst so immer da den Tag über auf Trab hält. (...) Es sollte aber auf jeden Fall immer da sein, also darüber haben wir uns von Anfang an sehr viel Gedanken gemacht, dass es eben nicht so ist, dass, auch gerade eben, weil es sehr, wir aus unterschiedlichen Bereichen kommen, sich da keiner von uns, sagen wir mal, in seinen Bedürfnissen zu wenig berücksichtigt findet. Dass man denkt so, ah, nee, ich hab da eigentlich gar keine Lust zu, ich mach das jetzt eigentlich nur, weil wir haben ja diese Firma zusammen und dass jeder schon auch seine Ideen da einbringen kann und deswegen wollen wir auf jeden Fall /äh/ immer drauf achten [betont], dass wir halt so 'n bisschen Ideenaustausch oder auch 'n Austausch überhaupt haben, ob es demjenigen gefällt [betont] und /ähm/, ob es so weitergehen soll oder wie es weitergehen soll“ (Lorenz, Z. 279-308).*

Die Aushandlungsprozesse waren also von Anfang an bedeutsam, um Unterschiede in den beruflichen Hintergründen und Kompetenzen nicht zum Konfliktstoff werden zu lassen. Jeder soll die Chance haben, sich mit dem Unternehmen und seinen Arbeitsschwerpunkten zu identifizieren. Die Distanz der „vision nights“ zum Alltagsgeschäft macht es möglich, planvoll, überlegt und in Ruhe zu entscheiden (vgl. Lorenz, Z. 322-326). An einmal gefällten Grundsatzentscheidungen wird allerdings nicht dogmatisch festgehalten. Solange Interesse an den Inhalten eines neuen Auftrags besteht und damit die Möglichkeit eines persönlichen Fortschritts verbunden wird, kann auch vom ursprünglichen Konzept abgewichen werden (vgl. Lorenz, Z. 461-468). Ausschlaggebend ist vielmehr, dass das Arbeitsgebiet spannend bleibt, Neues bringt und man nicht in Routinen erstarrt (vgl. Messner, Z. 1268-1275).

Auf den gemeinsamen Treffen werden neben visionären Fragen auch wichtige unternehmerische Entscheidungen geklärt. Dazu zählen Strategiefragen, Entscheidungen über große Projekte, Fragen der Angebotsgestaltung, die Aufnahme überbetrieblicher Kooperationen und Personalfragen. Bei solchen Entscheidungsprozessen muss zwar im Dialog Einigkeit erzielt werden, die Kompromissfindung beschreiben beide Unternehmer allerdings als unkompliziert. Herr Lorenz bringt die reibungslose Einigung mit der Flexibilität einer Zweierkonstellation sowie mit Übereinstimmungen der Partner in ihren grundsätzlichen Einstellungen in Verbindung (vgl. Lorenz, Z. 468-475, Z. 997-1000).<sup>18</sup> Vor diesem Hintergrund empfindet Herr Messner den gemeinsamen Entscheidungsprozess bei wichtigen Fragen als entlastend und auch lehrreich.

*„Also, diese ganzen Entscheidungen zu fällen, wo man sich echt [betont] eh schon schwer mit tut /äh/. Wenn du irgendwie n Jahr zurückdenkst, denkste, mein Gott, das war doch gar keine Entscheidung, das war doch nur so, weil du dich weiterentwickelt hast, aber in dem [betont] Moment stehste echt vor so ner großen Frage, wie mach ich das? Wenn man sich da nicht austauschen kann, würde mir das keinen Spaß machen. Die ganze Verantwortung auch auf zwei Schultern im Prinzip tragen irgendwie, das ist schon was anderes, wenn man zu*

---

<sup>18</sup> Vgl. Ausführungen zum Umgang mit Differenzen, Kapitel 4.1.2.4.

*zweit da sitzt und sagt, man macht das, dann sind die Zweifel irgendwie weg, wenn der andere das auch will“ (Messner, Z. 1382-1392).*

Doch trotz des grundsätzlichen Strebens nach Dialog und Konsens ist es nicht immer möglich, jede Frage gemeinsam zu entscheiden. Bisweilen müssen Entscheidungen spontan und zügig beim Kunden getroffen werden. In diesen Fällen hat auch der einzelne bis zu einer bestimmten finanziellen Grenze alleiniges Entscheidungsrecht. Auf dem Weg ist zudem sicher gestellt, dass der Partner nicht mit kleinen Bagatellfragen „belästigt“ wird (Lorenz, Z. 436-446). Basis für diese Entscheidungspraxis bildet das gegenseitige Vertrauen innerhalb der Partnerschaft, nicht eine formale Regelung: „Das kannst du auch vertraglich regeln so viel du willst, das ist auch wieder das Zwischenmenschliche, was da kommt, entweder es funktioniert oder nicht“ (Messner, Z. 999-1001). Es kann durchaus passieren, dass Herr Messner mit einer Entscheidung seines Partners unzufrieden ist, was dann aber innerhalb der Partnerschaft ausgetragen wird. Gegenüber dem Kunden herrscht Geschlossenheit (vgl. Messner, Z. 984-995).

Systematische Bemühungen, sich anfänglich auf Kunden aus dem sozialen Bereich - als „sympathisches Arbeitsgebiet“ - zu spezialisieren, sind fehlgeschlagen. Statt dessen verlassen sich die beiden Männer inzwischen auf eine gut funktionierende Mund-zu-Mund-Propaganda, was durchaus ausreicht, um ihre Arbeitskapazität auszulasten (vgl. Messner, Z. 79-93). Dabei konzentrieren sie sich auf kleine Firmenkunden, was Herr Messner bevorzugt, da in diesen Fällen mehr Nähe zum Kunden und eine verständnisvollere Zusammenarbeit gewährleistet ist (vgl. Messner, Z. 221-225). Auch Herr Lorenz schätzt diese Nähe, denn so bekommen sie „auch immer ziemlich gut mit, wie das dann im Einsatz funktioniert oder nicht funktioniert und wenn die halt sehr zufrieden sind und wieder zurückkommen, das sind dann halt so die Erfolgserlebnisse in dem Bereich“ (Lorenz, Z. 527-530).

Heute vertritt Herr Messner die Haltung, lieber Aufträge abzulehnen, als sich aufzuopfern oder ausbeuten zu lassen. Er hat nämlich zu Beginn der beruflichen Selbständigkeit Ausnutzung von Seiten eines damals wichtigen, großen Kunden erfahren und dabei Lehrgeld gezahlt. Diese Erfahrung hat die Unternehmer gelehrt, zum einen präziser zu kalkulieren, zum anderen aber auch ihre eigenen Ansprüche besser gegenüber den Kunden zu behaupten (vgl. Messner, Z. 631-674). Zudem haben die beiden im Zeitverlauf gelernt, mit ihren eigenen Ressourcen sinnvoller zu haushalten und ihre Zeit besser einzuteilen. Während sie sich anfangs noch „oft übernommen“ haben, können sie heute ihre eigene Leistungsfähigkeit besser einschätzen – für Herrn Lorenz eine wichtige Voraussetzung selbständigen Arbeitens (vgl. Lorenz, Z. 824-839). Die bessere Selbsteinschätzung ging nach Wahrnehmung der beiden Männer zudem mit einem zunehmend disziplinierten, konzentrierten und effektiven Arbeiten einher.<sup>19</sup> Inzwischen lehnen sie bestimmte Aufgaben eher ab, als sich selbst zu überschätzen und so die Lust an der Arbeit zu verlieren (vgl. Messner, Z. 617-622).

Zwar soll das Unternehmen auch zukünftig so stabil bleiben, dass kein finanzieller Druck entsteht - denn nur das bewahrt die geschätzten unternehmerischen Entscheidungs- und Handlungsfreiheiten - aber die beiden Unternehmer streben ausdrücklich nicht nach großem

---

<sup>19</sup> Vgl. Ausführungen zur Organisation der Zusammenarbeit, Kapitel 4.1.2.2.

Wachstum. Expansion bedeutet für Herrn Lorenz Ungewissheit und Unübersichtlichkeit (vgl. Lorenz, Z. 1126-1130). Auch wird die Befürchtung beider deutlich, in einer großen Organisation Einbußen auf der partnerschaftlichen Beziehungsebene hinnehmen zu müssen. Statt dessen soll die Organisation klein bleiben und bei größeren Projekten mit anderen Firmen kooperieren (vgl. Messner, Z. 507-512; Lorenz, Z. 1169-1175). Dieses Netzwerk besteht bereits in Ansätzen und sein Ausbau wird als eine wichtige Zukunftsaufgabe angesehen. Das eigene Unternehmen soll sich dabei auf seine Kernkompetenzen konzentrieren. Damit sich aber auch die beiden Gründer auf ihre jeweiligen Stärken und Kompetenzen konzentrieren können, muss die Personenzahl im Unternehmen zumindest so weit wachsen, dass eine stärkere Arbeitsteilung möglich wird.<sup>20</sup>

Beide Männer betonen wiederholt die besondere, existenzielle Verantwortung, die sie als Selbständige tragen – gegenüber sich selbst, dem Partner, den Mitarbeitern und auch den Kunden.<sup>21</sup> Zwar war nach Herrn Lorenz von Anfang an ein gewisses Verantwortungsbewusstsein vorhanden, aber erst durch praktische Erfahrungen haben die Partner gelernt, die Verantwortung auch tatsächlich übernehmen zu können, ohne an ihre Grenzen zu stoßen:

*„Also die Charaktereigenschaft hat sich ja nicht geändert. /Ähm/, was sich geändert hat, ist einfach die Kompetenz, dass auch wirklich, /ähm/ diese Verantwortung auch wirklich übernehmen zu können [betont]. Wenn man nicht weiß, auf was man sich einlässt, dann kann man noch so verantwortungsbewusst sein und /äh/ macht trotzdem Mist. (...) Und, so gesehen, hat sich da natürlich dann bei uns das insofern geändert, als dass wir einfach kompetenter sind in der Einschätzung der Lage. [[: Ja.]] Und das mit der gleichen, sagen wir mal, Einstellung dahinter, führt ja zu besseren Ergebnissen. Also haben wir natürlich viel dabei gelernt, aber nicht jetzt in dem Bereich, dass sich da die /ähm/ ja /mhm/ Verantwortung was man so, was man darunter versteht [betont], wie man miteinander umgeht, das hat sich eigentlich nicht geändert, nur [betont], es läuft besser, wenn man mehr weiß“ (Lorenz, Z. 846-866).*

In der Erzählung von Herrn Lorenz zeigt sich außerdem seine Berufung als Pädagoge, dem es wichtig ist, dass alle Beteiligten von der Zusammenarbeit profitieren können - nicht nur materiell, sondern indem sie etwas lernen und sich persönlich weiterentwickeln. Er grenzt sich vom ausbeuterischen Kapitalisten ab, den er mit Unternehmertum assoziiert.

*„Also dass wir nicht unbedingt zusehen, den /äh/ das meiste dann aus den Leuten rauszuholen, sondern, dass hier auch bei uns dann die Möglichkeit da sein sollte, auch /äh/ für die Menschen, die mit uns zusammenarbeiten, davon auch zu profitieren. Also, wir wollen hier keine /ähm/, keine Ausbeutung betreiben, in dem Sinne, dass wir halt /ähm/ da zu, zu viel Arbeit eben dann /ähm/ für zu wenig Geld dann /äh/ treiben. Mhm, da sind wir uns schon relativ einig, dass das eben, das Ganze auch noch menschlich bleiben muss, was in diesem Metier hier nicht so ganz einfach ist, weil einfach sehr schnell sehr viel Arbeit anfällt und sehr viele Leute auch in diesem Bereich arbeiten wollen. Also, da muss man schon ein bisschen aufpassen, dass man da, ich sag mal, auf dem Teppich bleibt und da bei seinen Grundsätzen bleibt“ (Lorenz, Z. 1003-1015).*

---

<sup>20</sup> Vgl. Ausführungen zur Organisation der Zusammenarbeit, Kapitel 4.1.2.2.

<sup>21</sup> Vgl. Ausführungen zur Beziehung zwischen den Partnern, Kapitel 4.1.3.



#### 4.1.2.2 Organisation der Zusammenarbeit

Zu Beginn der Selbständigkeit gab es eine klare Arbeitsteilung zwischen den beiden Partnern, die dadurch bedingt war, dass jeder seine eigene Dienstleistung zum gemeinsamen Unternehmen beisteuerte. Im Zeitverlauf hat Herr Lorenz seine Tätigkeiten für den Schulbuchverlag jedoch immer mehr eingeschränkt, während sich die Entwicklung von Datenbanken als Leistungsschwerpunkt des Unternehmens herauskristallisiert hat. Anfangs verfügte Herr Lorenz allerdings weder über das Wissen noch über die Erfahrungen, die er zur Entwicklung von Datenbanken benötigt hätte, sodass er sich erst unter Anleitung seines Partners in dieses fremde Arbeitsfeld einarbeiten musste. Da das Auftragsvolumen zunächst gering, die finanzielle Situation beider Gründer aber durch Herrn Messners Anstellung bzw. Herrn Lorenz' Verlagsaufträge gesichert war, bestand genug Zeit und Freiraum für diesen Lernprozess (vgl. Lorenz, Z. 726-732). Herr Lorenz war bereit, in die Rolle der Lernenden zu schlüpfen und seinen Partner als den fachlich Überlegenen zu akzeptieren, dieser wiederum war bereit, sein Wissen zu teilen, was von der Konkurrenzlosigkeit der partnerschaftlichen Beziehung zeugt.

Herr Lorenz hat sich das neue Arbeitsfeld schließlich so weit angeeignet, dass er heute seinen Partner bei technischen Aufgaben entlasten kann. Wesentlich ist dabei nach seiner Ansicht, dass jeder im Rahmen seiner Möglichkeiten das Beste gibt.

*„Und ich hab dann gesagt, okay, wir ham, also ich mach viel mit Datenbanken und einen Teil davon bring ich Jo bei, damit wir auch was Gemeinsames haben, was die Firma im Endeffekt ausmacht. (.) Und da hab ich ihm die Access-Programmierung beigebracht, so. Das ist jetzt immer noch so, dass ich im Prinzip technische Probleme, dann immer noch derjenige bin, der das löst, aber so die Standardsachen kann Jo halt machen. Und damit ham wir so n gemeinsames (.) Standbein im Endeffekt gekriegt“ (Messner, Z. 38-45).*

*„Natürlich kann ich dann nicht alles machen, ich brauchte immer wieder seine Unterstützung, wenn es zu komplex wurde, dann ist Mattse halt eben da- dazu gekommen. Aber man kann da ja auch arbeitsteilig rangehen und /ähm/ jeder übernimmt halt den Bereich, den er übernehmen kann [betont] und macht den dann halt hauptsächlich unter dem Gesichtspunkt, dass er ihn gut [betont] macht. Und /ähm/ so haben wir es dann immer schon aufteilen können“ (Lorenz, Z. 732-739).*

Da Herr Messner seinem Partner aber in den technischen Fähigkeiten und Erfahrungen nach wie vor überlegen ist, hat er bisweilen das Gefühl, ganz alleine die Verantwortung für die technischen Problemlösungen des gemeinsamen Unternehmens zu tragen (vgl. Messner, Z. 177/178, Z. 1112-1116). Zudem kann er sich aus seiner Sicht keine Ausfall- oder Erholungszeiten erlauben, sondern muss immer für die Kunden in Bereitschaft stehen - eine Situation, die er generell als belastend empfindet (vgl. Messner, Z. 176/177, Z. 335-342, Z. 484-488). Er hat dabei Angst, die Ansprüche der Kunden nach Service und Qualität irgendwann einmal nicht mehr erfüllen zu können.

*„Is aber auch wirklich n Problem [betont], (2) weil ich kann im Prinzip, ich musste immer da [betont] sein. (2) Wobei das jetzt irgendwie auch kein Problem [betont] war, weil (.) es war jetzt nicht so schlimm, dass ich im Krankenhaus gelegen habe, aber die Vorstellung jetzt im Prinzip. Wir haben ne gewisse Verantwortung unseren Kunden gegenüber und die wollen wir halt auch leisten können. (.) Da ist uns sehr, sehr wichtig, dass wir zuverlässig sind, und das ja (.) hab ich halt n paar mal so gedacht, ob wir das [betont] wirklich leisten*

*können? Zum Glück kam diese, der Gau irgendwie nicht, dass wir alle Sachen parallel machen mussten, aber (2)“ (Messner, Z. 362-372).*

Herr Lorenz hingegen kann sich zwei Monate im Jahr für eine Ausbildung im Ausland aus dem Unternehmen zurückziehen. Angesichts dessen sieht Herr Messner im Kompetenzunterschied ein „großes Problem“ und „großes Manko“ (Messner, Z. 340-346). Aus diesem Grund wünscht er sich eigentlich einen festen Mitarbeiter im Unternehmen, welcher ihm bei technischen Fragen zur Seite stehen und ihn entlasten kann. Jedoch holt ihn immer wieder der Zwiespalt ein zwischen dem Wunsch nach Entlastung und der Scheu vor der Verantwortungsübernahme, die mit der Einstellung eines Mitarbeiters verbunden wäre.

*„Das da, also das war ziemlich schwierig für n Moment auch, wollen wir ihn? War einerseits die ganze Kalkulation, was heißt [betont] das überhaupt, jemanden einzustellen? Sich darüber zu beschäftigen, wir haben dann mit /äh/ Wirtschaftsleuten, Steuerberater und so n Kram (2), dass, dass, du übernimmst Verantwortung. Wir ham überlegt, ob wir ausbilden, das sind alles so wirklich, ja, existenzielle Geschichten einfach, was machst [betont] du? Machst du das, oder machste es nicht? Willste die Verantwortung?“ (Messner, 894-901).*

Auch wenn das junge Unternehmen in Zukunft noch verstärkt auf neue, komplexere Techniken setzen muss, möchte sich Herr Lorenz nicht in weitere Datenbankprogramme einarbeiten. Im Gegenteil, er will sich eher wieder von technischen Aufgaben zurückziehen. Statt dessen wird eine veränderte Arbeitsteilung angestrebt, ohne den Leistungsschwerpunkt Datenbankentwicklung zu verlassen: Herr Messner wird sich auf technische Fragen bzw. die Programmierung konzentrieren, während Herr Lorenz die Kundengewinnung und -betreuung sowie Aufgaben der Projektplanung und -organisation übernimmt. Da Herr Lorenz im Zeitverlauf festgestellt hat, dass das Programmieren nicht seinen Vorlieben und Fähigkeiten entspricht, kann er sich nicht mehr vorstellen, so weiter zu arbeiten wie bisher.

*„Wir haben uns /ähm/ darauf geeinigt, dass ich [betont] nicht unbedingt derjenige [betont] bin, der jetzt noch zum großen Programmierer wird. Das ist auch nicht unbedingt da meine Strategie, also ich will jetzt nicht unbedingt programmieren, sondern /ähm/ wir machen das ein bisschen arbeitsteilig auch. (...) Das liegt [betont] hauptsächlich daran, dass /äh/ (2) [Hintergrundgeräusche] man nicht, sagen wir mal, einfach so, innerhalb von kurzer Zeit zum Programmierer mutiert, /ähm/ Computer sind nur eben zum Teil [betont] /äh/ das Programmieren, ist nur zum Teil so meine Leidenschaft ((Lachen)) und man muss schon sehr viel Zeit reinstecken, also es, man muss auch die, die Möglichkeiten haben, sich so mit neuen Dingen zu beschäftigen. Ich /ähm/ hab ja, wie gesagt, auch noch andere Bereiche, in denen ich da arbeite und ich hab auch nicht unbedingt die Muße, mir, mich dann nachts noch hinzusetzen und irgendwelche Sachen zu entwickeln. (...) Und so gesehen, mich in den [betont] Bereich einzuarbeiten, wäre vielleicht ein bisschen mühsam [betont] und /ähm/ da ist ja dann auch die Möglichkeit, das Ganze, da ein solcher Auftrag ja nicht nur aus Programmieren besteht, sondern natürlich einfach ganz viele unterschiedliche Facetten hat /ähm/, da das rauszusuchen, [Hintergrundgeräusche] was /ähm/ dann entsprechend, ja meinen Fähigkeiten mehr entspricht“ (Lorenz, Z. 176-216).*

Diese Einsicht war für Herrn Lorenz kein einfacher Prozess (vgl. Lorenz, Z. 349-352) und musste vor allem in der Partnerschaft angesprochen werden (vgl. Lorenz, Z. 379-381). Herr Messner hat die Entscheidung jedoch respektiert und so wurde eine neue Arbeitsteilung ausgehandelt. Es wurde eine Lösung gefunden, bei der beide ihre persönlichen Stärken, Kompetenzen und beruflichen Erfahrungen besser entfalten sowie ihre Vorlieben und Abneigungen „ausleben“ können (vgl. Lorenz, Z. 264-267, Z. 353-355). Diese Form der Arbeitsteilung macht nach Herrn Messner eigentlich auch die Stärke des Teams aus (vgl. Messner,

Z. 281-293). Immerhin stand der Gedanke, dass jeder seinen Fähigkeiten und Erfahrungen entsprechend arbeiten kann, von Anfang an hinter der gemeinsamen Selbständigkeit.

Neben den personenbedingten Gründen sprechen aber auch wirtschaftliche Aspekte für eine Veränderung der Arbeitsorganisation. „Mich da jetzt noch mal wieder neu drauf einzustellen, wär auch wahrscheinlich etwas ineffizient, dann würde das Tagesgeschäft einfach zu sehr leiden, und dann kann man sich ja gleich überlegen, wie man es macht und das Know-how dann eben auch mit Partnerfirmen dann lösen“ (Lorenz, Z. 390-394). Im Grunde besteht die Möglichkeit, fehlendes Wissen und fehlende Kapazitäten durch andere Personen auszugleichen, was bei einigen Aufträgen bereits getan wurde und in Zukunft noch verstärkt werden soll. Bei größeren Projekten haben die beiden Unternehmer schon mit zwei freien Mitarbeitern zusammen gearbeitet. Dabei wird am liebsten mit Freunden und Bekannten kooperiert, da in diesen Fällen ein höheres Vertrauen in die Arbeitsweise des anderen besteht. Trotzdem ist die Qualität der Zusammenarbeit nicht vergleichbar mit der innerhalb der unternehmerischen Partnerschaft, sodass man auch „Überraschungen“ erleben kann (Lorenz, 952-957).

Die neuerdings angestrebte Arbeitsteilung zwischen den beiden Unternehmern ist zum Zeitpunkt der Interviews allerdings noch nicht umgesetzt, „sondern es ist immer noch so, dass jeder eigentlich auch alles [betont] macht“ (Lorenz, Z. 261-269). Das Auftragsvolumen reicht nämlich nicht aus, um Herrn Lorenz alleine mit Aufgaben der Kundenbetreuung und des Projektmanagements auszulasten, weswegen das Unternehmen noch etwas wachsen soll (vgl. Messner, Z. 1322-1328). Auch hat Herr Messner Schwierigkeiten, seinem Partner wirklich das Feld zu überlassen. Herr Messner zeigt zwar die Einsicht, dass nur dann, wenn er seinen Partner selbständig arbeiten lässt, auch eine gegenseitige Entlastung möglich ist, dennoch verspürt er ein Kontrollbedürfnis:

*„Es ist ja Jos Part eigentlich dann, und ich setz mich dann hin und guck dann drüber. (...) Er bereitet alles vor. Also da muss, da haben [betont] wir unsere Synergien irgendwie und die müssen wir dann auch nutzen. Wenn ich dann mich auch noch dadrum kümmerge, dann ist unser ganzes Konzept nicht, funktioniert das nicht. (...) Was aber auch nicht einfach ist, also ich guck auch manchmal ganz gerne dann noch, irgendwie, nein [betont], du machst jetzt deinen Kram! [zu sich selbst]“ (Messner, Z. 914-923).*

Was den Charakter der Zusammenarbeit anbelangt, so kann Herr Messner einen zunehmenden Grad an Organisiertheit und Selbstdisziplin erkennen, worauf er stolz ist und was er als einen Zuwachs an Professionalität interpretiert.

*„Mit jedem Projekt, das wir abgeschlossen haben [Geräusch im Hintergrund], waren wir immer n Stück professioneller, das haste richtig gemerkt. Wir haben auch immer versucht, bei jedem Projekt wieder uns mehr Struktur reinzubringen, uns gewisse Vorgehensweisen anzueignen, dass jedes Mal, wenn du die dann beim Nächsten wieder verwendet hast, warste irgendwie n bisschen stolz.“ (Messner, Z. 239-245).*

*„Es war viel spielerischer am Anfang. Also wir ham viel mehr, viel mehr Sp-, ja, Späße gemacht zwischendurch, also es war nicht so n konzentriertes Arbeiten wie das jetzt ist. Also es ist einfach, wir sind im Büro, es wird ganz klar irgendwie gearbeitet, wird sich kurz abgesprochen, wer macht was, und dann macht man irgendwie ne Pause und dann macht man noch n bisschen Kasparkram oder so was, ne? Oder unterhält sich n bisschen über's Private und so, also das ist schon wesentlich professioneller geworden. (...) Ist auch n ziemliches Problem, das irgendwie hinzukriegen. Hier rufen dann ständig Leute privat an, dass das einen nicht nervt [betont] wenn du so denkst ‚mein Gott, wir ham was*

*zu tun!', ne? Sag denen, sie sollen dich abends anrufen oder so was, ne? Also da sind wir einfach professioneller geworden. Und wenn de Zeitdruck von nem Termin von irgend so nem Projekt hast, dann kommt das automatisch (.) Also das ist schon auch nicht so einfach, das ist auch so n Prozess [betont], wo man denn mit dem anderen redet und ‚sag mal, muss deine Freundin hier jeden Tag fünf mal anrufen?', ne? [[I: ((Lachen))]] Ich mein, das ist ja verständlich, wenn sie zu Hause arbeitet allein, aber irgendwie funktioniert's nicht. Ich hab das Gefühl, wir werden nur gestört, also von daher, da hat man sich so langsam zum, zum normalen [betont] Büroleben im Endeffekt n bisschen entwickelt“ (Messner, Z. 717-740).*

Wie Herr Messner schildert, musste er anfangs von seinem Partner Arbeitsdisziplin und eine stärkere Trennung von Privat- und Berufsleben einfordern. Auch das soziale Umfeld der beiden Unternehmer drängte auf eine Einkehr von „Normalität“ im Büroleben. So trägt inzwischen eine gestiegene Selbstdisziplin und Strukturiertheit zur Arbeitszufriedenheit der Unternehmer bei und erleichtert die Vereinbarung von Privatleben und Beruf.

*„Da hat sich schon 'n bisschen geändert, mit der, ich sag mal, man hat mehr gelernt, die Zeit besser einzuteilen, um nach außen auch verlässlicher zu sein. Und nicht einfach so, dass man, ich komm halt, halt später und dafür bleib ich länger, oder ne, ich bleib, ach bleib die ganze Nacht da. /Ähm/ das ist halt auch möglich, aber nicht effizient und da hat man schon gelernt auch gerade über den Einfluss der Freundin jeweils“ (Lorenz, 1063-1078).*

Zur Nachkalkulation von Projekten erfassen die beiden Unternehmer zudem inzwischen ihre Arbeitszeiten. Dadurch haben sie gelernt, ihre eigene Arbeitszeit besser einzuschätzen und präziser zu kalkulieren. Zeitliche Ziele können realistisch gesetzt und auch eingehalten werden – für Herrn Messner eine Messlatte für erfolgreiches Arbeiten (vgl. Messner, Z. 1282-1288).

#### 4.1.2.3 Lösung fachlicher Aufgaben

Die grundsätzliche Vorgehensweise in einem Projekt wird zunächst von den Partnern gemeinsam erarbeitet und dann arbeitsteilig vorgegangen. Doch auch im späteren Projektverlauf, bei Problemen oder ersten Zwischenergebnissen, findet ein gegenseitiger Austausch statt, um den anderen auf dem Laufenden zu halten und dessen Meinung zum Projektverlauf zu erfahren (vgl. Lorenz, Z. 238-247). Das Bedürfnis der beiden Unternehmer nach Austausch ist sehr hoch. So wird im Arbeitsalltag regelmäßig darüber kommuniziert, was jeder gerade tut. Dabei ist es immer möglich, Kritik an der Arbeit des anderen zu üben. Diese gemeinsamen Arbeitsprozesse sind Herrn Lorenz lieber, als alleine im Büro zu arbeiten – zumal er die Leistungsfähigkeit des Teams als höher einschätzt. „Das macht mir einfach viel mehr Spaß [betont], wenn er da [betont] ist. Und dann, ach, dann guck ich schon mal, wann war er das letzte mal hier ((Lachen)), ne. Aber unter dem Gesichtspunkt, dass es mir dann einfach mehr Spaß macht, dass ich denke, dass es einfach effektiver ist, wenn wir zusammen da sind“ (Lorenz, Z. 931-935).

Die unterschiedlichen fachlichen Voraussetzungen der beiden Partner spiegeln sich in den Problemlösungsprozessen wider: Herr Lorenz ist zwar über die Projekte des Partners informiert, kann diese aber nicht im Detail durchschauen und ihm bei technischen Problemen nur wenig zur Seite stehen, während Herr Messner andererseits für ihn der Retter in Not ist (vgl. Lorenz, Z. 236-248, Z. 732-735). In der Regel versucht Herr Lorenz zwar zunächst eigenständig eine Lösung zu finden, die er dann von seinem Partner begutachten lässt (vgl. Messner, Z. 795-797), treten jedoch Schwierigkeiten auf, die er alleine nicht lösen kann, so

bittet er Herrn Messner um Hilfe. Dabei werden fachliche Probleme von beiden als Lernchancen angesehen.

*„Also, wenn es irgendwo Probleme gibt, dann muss ich hin, weil Jo auch nicht so, man muss halt einfach das zehn Jahre gemacht [betont] haben, um alle möglichen Fehl-, Fehlerquellen zu kennen halt auch, ne? Das sind einfach Erfahrungswerte (.), Da war doch mal was?’ So dieser Satz kommt halt ziemlich oft, ne? Und dann kommt man dem Problem irgendwie näher“ (Messner, Z. 178-184).*

*„Das ist natürlich so diese Offenheit da, dass wenn es nicht läuft und man hat Probleme, wenn man zu dem anderen hinget und sagt so, hier ich krieg es nicht hin, /ähm/ wir müssen das jetzt zusammen machen oder du musst das jetzt machen /ähm/ und nicht, dass das verschleppt wird und /ähm/ dann letztendlich Mist bei raus kommt, sondern dass wir, da möchte ich, dass wir uns ja immer dann unterhalten /äh/ dann ist das Problem [betont] nicht da und so kann man dann natürlich dann /ähm/ auch mit jemandem zusammenarbeiten, der in diesem Bereich erst mal viel lernen muss. Und so ist es dann eben auch gelaufen. Dass ich dann auch viel von dem profitiert hab /äh/, was, was er, er wusste und mir das aneignen konnte“ (Lorenz, Z. 747-758).*

Herrn Lorenz ist bewusst, dass er seinen Partner rechtzeitig um Unterstützung bitten muss, um das Problem nicht zu verschleppen und zu Lasten des Kunden zu verschlimmern. Dies setzt von seiner Seite Offenheit gegenüber dem Partner voraus und verlangt zunächst das Erkennen und Eingestehen der eigenen fachlichen Grenzen. Herr Messner andererseits muss darin vertrauen können, dass sein Partner ihn früh genug um Hilfe bittet. Anfänglich fiel es Herrn Lorenz nämlich durchaus schwer, überhaupt einzuschätzen, wann eine technische Aufgabe zufriedenstellend gelöst wurde und wann nicht. Die entsprechenden Qualitätsmaßstäbe musste er erst erlernen. „Da muss man erst mal Vertrauen irgendwie schaffen [betont], weil ich [betont] natürlich zu Anfang auch nicht wissen konnte, worauf muss ich denn achten, wenn ich davon ausgehen will, dass das, was ich abliefere, gut ist? Wie teste ich das? Da brauchte ich natürlich dann von seiner Seite aus erst mal 'ne ordentliche Einweisung, wie das funktioniert“ (Lorenz, Z. 777-783). Herr Lorenz zollt der fachlichen Unterstützung durch seinen Partner eine hohe Anerkennung und sieht das neu erworbene Wissen als wertvoll an (vgl. Lorenz, Z. 764-768). Herr Messner auf der anderen Seite versteht sich zwar als Lehrmeister und ist gerne bereit, sein Wissen zu teilen, empfindet diese Rolle aber manchmal ebenso als belastend und wünscht sich dann einen Partner mit mehr technischem Sachverstand.

*„Manchmal war Jo auch beim Kunden und es hat irgendwie überhaupt [betont] nicht geklappt und ich habe gedacht ‚Mann, Jo, ist doch so einfach!’ (.). Na gut, aber das ist dann der Lernprozess wohl, wo, wo er dann auch durch muss, ne? Er muss alleine beim Kunden sein, Probleme haben, um den Stress [betont] auch zu erleben mal, wie das ist. (...) Das waren auch gerade diese Phasen, wo ich, wie ich eben gesagt habe, wenn er beim Kunden war und was Technisches gemacht hatte und wirklich so gedacht hab, Mann, das kann [betont] doch nicht wahr sein. Das ist doch so [betont] einfach, ne? Und auch dann mit schon n bisschen verzweifelt bin, also kamen die Zweifel teilweise, ob das richtig [betont] war, ne? Immer gedacht hab, ich brauch [betont] eigentlich jemand Technischen dazu, weil sonst funktioniert das nicht. (2) Das ist schon, das, das waren so Momente, wo ich echt gedacht habe, macht das überhaupt Sinn? Na ja, aber dafür macht's einfach mit ihm viel zu viel Spaß. Das hat das dann wieder aufgewogen“ (Messner, Z. 372-421).*

Herr Messner ärgert sich also bisweilen, wenn sein Partner technische Probleme beim Kunden nicht eigenständig löst, was bei ihm sogar Zweifel an der fachlichen Qualität der Partnerkombination auslösen kann. Ausgleichend gegenüber diesen negativen Emotionen

wirken aber die gute Beziehungsqualität innerhalb der Partnerschaft und die Freude an der gemeinsamen Arbeit (vgl. Messner, Z. 420/421).

Stößt Herr Messner hingegen an technische Probleme, so kann er sich nicht an seinen Partner wenden. Zwar bittet er Herrn Lorenz manchmal bewusst um Rat, um ihn „mit ins Boot zu kriegen“ und am Problemlösungsprozess zu beteiligen, aber eher um diesem eine fachliche Weiterentwicklung zu ermöglichen (Messner, Z. 790-792). „Richtig schwierige“ Fragen allerdings löst er lieber „in Ruhe“ (Messner, Z. 784/785). Kommt er dann nicht weiter, so wendet er sich an „seine Leute“, das heißt an Freunde, Newsgroups im Internet oder die Hotlines der Programmanbieter (vgl. Messner, Z. 775/776, Z. 794/795). Entsteht dann noch Problemlösungsdruck von Seiten des Kunden, so kann das bei Herrn Messner durchaus extreme Stresssituationen auslösen - sein Partner hingegen erlebt, wie er meint, solche Situationen eher selten (vgl. Messner, Z. 375-377, Z. 385-395).

Ganz anders sehen Problemlösungsprozesse innerhalb der Partnerschaft bei nicht technischen, also kaufmännischen oder unternehmerischen Aufgaben aus. In diesen Fällen wird im gemeinsamen Austausch eine Lösung gesucht (vgl. Messner, Z. 800-805, 894-910). Vor allem die „vision nights“ spielen dabei eine wichtige Rolle als institutionalisierte Form der Kommunikation und Information. Diese Besprechungen zu zweit, fern vom Büroalltag, ermöglicht es, neue Perspektiven einzunehmen und der gemeinsame Austausch gibt Sicherheit bei schwierigen Fragen. Diese Möglichkeit der Kommunikation über „Sachen, die dir ständig im Kopf rumgehen“ schätzt Herr Messner als Erleichterung (Messner, Z. 1047/1048).

#### 4.1.2.4 Umgang mit Differenzen

Wie aus den bisherigen Ausführungen hervorgegangen ist, bestehen auf der fachlichen Ebene deutliche Differenzen zwischen den beiden Partnern, auf der zwischenmenschlichen Ebene hingegen gibt es nur wenige. Grundsätzlich kann man sagen, dass intensive Meinungsverschiedenheiten nach Wahrnehmung beider Männer sehr selten sind. Herr Lorenz betont wiederholt das „gute Verständnis“ zwischen ihm und Herrn Messner, ihre geteilten Einstellungen zu allgemeinen Lebensfragen und vor allem zur unternehmerischen Tätigkeit (vgl. Lorenz, Z. 344-349, Z. 422-426, Z. 994-999). Mit dieser Übereinstimmung erklärt er sich auch, warum „da nicht so viele Reibungen kommen“ (Lorenz, Z. 367-369, Z. 1146-1152). Die Freundschaft zwischen den beiden Männern und ihr Wunsch nach einer gemeinsamen beruflichen Zukunft sind immerhin als Ursprünge der gemeinsamen Unternehmensgründung anzusehen. Basierend auf einem Vertrauen in die zwischenmenschliche Grundübereinstimmung ist eine Bewältigung sachlicher Differenzen genauso wie von Kooperationsstörungen möglich, ohne dass sie zum Konflikt werden. Treten Meinungsdivergenzen auf, so werden sie als inhaltlich-fachlich angesehen und nicht auf die Beziehungsebene übertragen. Beide Unternehmer weisen jedoch darauf hin, dass dieser Umgang mit Differenzen erst im Verlauf der gemeinsamen Selbständigkeit erlernt worden ist (vgl. Messner, Z. 722-740).

*„Ist natürlich zu Anfang eher so gewesen, dass man sich so als, als Freunde relativ wenig an den Kopf zu werfen hat, sodass man sich eigentlich ganz gut versteht und man merkt dann im, im Berufsleben dann schon, dass da einfach auch andere Dinge [betont] wichtig sind und (.) das dann eben auch zu trennen [betont] und dann auch zu erkennen, das hat damit, also mit der Freundschaft nichts zu tun /ähm/ das ist dann auch so der Schritt gewesen, den man dann*

*machen musste, aber das /ähm/ entwickelt sich mit der Zeit, dann kann man das auch schon ganz gut trennen. Und ich, wie gesagt, es gibt da auch /ähm/ keine Schwierigkeiten in dem Sinne, das liegt aber auch an dem, an dem Menschen Mattse, denk ich mir, mit dem ich da einfach so viel, also ein so gutes Verständnis habe, dass es da eben in beide Richtungen einfach gar kein Problem gibt. Es würde die Freundschaft nicht erschüttern, wenn ich ihn auf den Topf setze und das haben wir auch schon gegenseitig gemacht, also das (.) macht man eben. Dann geht man trotzdem, dann trinkt man nachher trotzdem 'n Bier“ (Lorenz, Z. 414-429).*

Gleichzeitig erschwert das Bewusstsein beider Partner für die besondere Qualität ihres gegenseitigen Verständnisses aber auch eine Öffnung des Unternehmens für weitere Mitarbeiter.

Treten bei unternehmerischen Entscheidungsprozessen inhaltliche Differenzen auf, so werden die jeweiligen Standpunkte geäußert und im Dialog zwischen den Partnern ein Kompromiss ausgehandelt. Beiden hatten zu Beginn der gemeinsamen Selbständigkeit die Befürchtung, dass Entscheidungsfindungen aufgrund der unterschiedlichen fachlichen Hintergründe schwierig werden könnten, sodass kommunikative Aushandlungsprozesse institutionalisiert wurden und stets bewusst gepflegt werden, um Differenzen auszubalancieren.<sup>22</sup> Getragen wird dieser Prozess von dem Bewusstsein beider, dass der anderen auf die eigenen Standpunkte und Wünsche eingehen kann (vgl. Lorenz, Z. 425-429; Messner, Z. 1094-1100). Herr Lorenz beurteilt den Umstand positiv, dass bei zwei Personen eine inhaltliche Übereinstimmung gefunden werden muss, da keiner überstimmt werden kann. So wird sich nämlich jeder in der gefundenen Lösung wiederfinden – auch wenn der Einigung bisweilen ein längerer Kommunikationsprozess vorausgeht.

*„Es gibt natürlich nie [betont] das Problem (...) wie bei 'ner ungeraden Zahl, dass einer überstimmt werden kann. Wir müssen [betont] uns also immer einigen. Und das ist auch gut so. Also manchmal trägt man so was auch länger mit sich rum. Manchmal sind Entscheidungen eben auch nicht so übersichtlich, dass man sich, dass man es wirklich gut abwägen muss und dann ist es gut, wenn der eine eben ein bisschen 'ne andere Einstellung zu so was hat und dann eben den Bedenkenträger spielt und der andere den Euphoren und dann /äh/, /ähm/, das wechselt [betont] halt immer mal“ (Lorenz, Z. 479-491).*

Unterschiedliche Positionen werden also von Herrn Lorenz als produktiv angesehen, nicht als störend, denn differierende Haltungen in Entscheidungsprozessen und die damit einhergehenden Auseinandersetzungen können zu fundierteren, reiferen Entscheidungen führen. Völliger Konsens muss nach Herrn Messner zwar nicht erzielt werden - dies hält er für unrealistisch - aber doch eine so weitreichende Einigung, dass schließlich beide mit der getroffenen Entscheidung zufrieden sind (vgl. Messner, Z. 842-846). „Aber wir versuchen schon [betont] das hinzukriegen, dass wir dann beide [betont] dahinter stehen“ (Messner, Z. 855-857).

Auch Differenzen auf der Kompetenzebene werden von den beiden Unternehmern geschätzt. So bestehen Unterschiede in der Risikobereitschaft, in der Fähigkeit, auf Kunden zuzugehen oder im Know How, die sich durchaus als positiv für das Unternehmen erweisen.

*„Aber wo ich merke, dass das richtig [betont] gut klappt, sind halt so, wenn wir irgendwo beim Kunden was präsentieren. (.) Wo ich mich eigentlich n bisschen zurückhalte, ich mein, ich mach das eigentlich auch gern, mich da hin zu stellen, aber Jo kann das einfach viel, viel besser. Also, der is es gewohnt, vor dreihundert Leuten zu stehen und was vorzutragen oder so was und ich halt*

---

<sup>22</sup> Vgl. Ausführungen zu Führungsfragen, 4.1.2.1.

*mich dann zurück und wenn irgendwelche technischen Fragen kommen, dann kann ich die auch sofort /äh/ irgendwie, ja beantworten. Und das macht schon Spaß diese, wenn du das so siehst, dass das total gut klappt. Auch im Gespräch is es ja manchmal, wenn, wenn jemand dich unterbricht zum Beispiel, wenn du präsentierst, das muss schon passen [betont], das muss im richtigen Moment kommen, also als Ergänzung und nicht so ‚ich korrigiere ihn‘ [[I: Ja. Mhm.]] Und das [betont] klappt halt wunderbar und ich denke mal, deswegen (.) sind die auch ziemlich zufrieden damit [laute Hintergrundgeräusche]. Deswegen ham wir auch so bei n paar Präsentationen halt auch dann die Sachen gekriegt [betont]“ (Messner, Z. 281-300).*

Gemeinsame Auftritte beim Kunden erlebt Herr Messner also als positiv, wobei er die gegenseitige Ergänzung als eine Stärke des Teams ansieht. Diese Form der Zusammenarbeit setzt ein hohes Verständnis voraus, denn der eine kann den anderen nur dann „im richtigen Moment“ ergänzen, wenn er sich in dessen Erwartungen an die Situation hineinversetzen kann.

#### 4.1.2.5 Umgang mit persönlich bedeutsamen Problemen

Da Herr Messner und Herr Lorenz schon seit langem befreundet sind, haben persönlich bedeutsame Probleme durchaus ihren Platz in der unternehmerischen Partnerschaft. So werden „Sorgen“ oder „Sachen, die dir ständig im Kopf rumgehen“ thematisiert - auch wenn sie von außerhalb des alltäglichen Arbeitsumfeldes herrühren.

Was Störungen in der alltäglichen Zusammenarbeit anbelangt, so besteht die Spielregel, negative Emotionen direkt anzusprechen, um sie nicht zu verschleppen und somit der Beziehung zu schaden (vgl. Lorenz, Z. 874-882). Die Interviews enthalten mehrere Hinweise darauf, dass diese explizite Kooperationsregel auch eingehalten wird, so z.B. bei Herrn Lorenz' Unzufriedenheit mit seiner Tätigkeit als Programmierer oder bei seinen Problemen mit der Unzuverlässigkeit des Partners (vgl. Lorenz, Z. 379-381; Messner, Z. 455-464, Z. 691/692). Auch Herr Messner spricht Unzufriedenheiten mit der Zusammenarbeit an, z. B. als er es als störend empfindet, dass Herr Lorenz Privat- und Berufsleben nicht trennt und im Büro zu wenig Arbeitsdisziplin an den Tag legt (vgl. Messner, Z. 725-733). Die Unternehmer bleiben also ihren eigenen Grenzen treu und in all den Fällen hat die Aussprache eine Verbesserung der Zusammenarbeit bewirkt. Der eine hat Verständnis für die Standpunkte des anderen gezeigt und sich versucht, im eigenen Handeln darauf einzustellen. Die freundschaftliche Beziehung allerdings wurde dadurch nicht belastet, sondern „es ist alles noch so herzlich geblieben“ (Messner, Z. 741).

Wie wichtig es ist, persönlich bedeutsame Probleme offen anzusprechen, um die Kooperationsbeziehung nicht zu gefährden, hat Herr Messner aufgrund von Erfahrungen mit seiner vorherigen Berufstätigkeit erkannt, wo diese Offenheit nicht bestand. „Das war ne Katastrophe [wird leiser]. (2) So was [klopft auf den Tisch], alle sind zum Chef gelaufen und ham sich über den anderen beschwert, aber nicht direkt, also es gab da kein direktes Gespräch mal, wo man gesagt hat, das passt mir nicht“ (Messner, Z. 1239-1242). Dennoch kostet es ihn einige Überwindung, Störungen gegenüber seinem Partner direkt anzusprechen:



*„Es ist natürlich immer schwer (2) das auszusprechen, aber ich denke mal, das, das machen wir, das müssen wir auch machen. Das, also da haben wir nicht so die Probleme. (2) Mir drückt sich das schon mal, dass du so zwei Tage so irgendwie ‚mm wie sag ich s ihm?‘ und, und so, ne? Aber (.) das kriegen wir eigentlich schon hin. (.) Also, da, da haben wir eigentlich keine Probleme. (2) Und nur dann funktioniert's auch. Ich glaube deswegen gehen auch viele Firmen halt auch kaputt, dass das zwischenmenschlich nicht funktioniert und das muss einfach sein“ (Messner, 934-942).*

Eine offene Aussprache von Unzufriedenheiten mit der Zusammenarbeit verlangt Bereitschaft zur Auseinandersetzung mit dem anderen und setzt ein hohes Vertrauen in den Partner voraus. Doch trotz aller Vernunft und Vorsicht reagiert Herr Messner manchmal vor-schnell emotional - vor allem in Stresssituationen oder dann, wenn er mit der technischen Problemlösungsfähigkeit des Partners unzufrieden ist und dessen Handeln zunächst nicht nachvollziehen kann.

*„Weil ich auch dann merke, dass ich irgendwie, ja ihn nicht angemacht [betont] habe, aber von der Stimme ja auch so n bisschen gereizt [betont] gewesen bin. [[I: Ja.]] Und dann, dann sag ich das halt auch. Und das ist auch ganz wichtig [betont], weil sonst geht das schnell in die Hose. Man muss das schon irgendwie ansprechen, was da, damit das nicht auch in deiner, in die Freundschaft reingeht, ne? (2) Das war schon halt zum Teil so nach dem Motto ‚Mann [betont zornig], jetzt mach [betont befehlend] das endlich!‘ Oder so was, ne? Dann nein, mm-mm [verneinend], nicht? (.) ‚Ich wollt mich noch mal entschuldigen für den Ton‘ und so was. Das machen wir halt beide immer, das ist auch ziemlich wichtig. Ich glaub, er ist da auch nicht empfindlich. Also, ich wär da empfindlicher, wenn das andersrum laufen würde“ (Messner, Z. 429-444).*

Herr Messner ist sich bewusst, dass seine emotionale Reaktion beziehungsgefährdend sein kann, sodass er sich im Nachhinein besinnt und versucht, sich das Handeln des anderen zu erklären. Um die persönliche Ebene nicht zu gefährden, spricht er sein Verhalten dann später noch an und klärt die Situation.

Auch emotionale Tieflagen, die in persönlichen Umständen begründet liegen, werden innerhalb der Partnerschaft offen gelegt - nicht unbedingt, um dann die Probleme gemeinsam zu lösen, aber um ein besseres Verständnis für den Partner aufbringen zu können.

*„Ja, du hä-, bist halt ganz, hängst ganz, ganz eng zusammen, ne? Jedes Problem, was der andere privat hat, oder was weiß ich, hat, kriegst du auch mit. [[I: Stimmt.]] Dann fragste, „was ist denn mit dir heut los?“ Und dann muss man das im Endeffekt auch n bisschen, man muss immer wissen, was mit dem anderen is, deswegen (2). (...) Ja, wenn der, „warum reagierste denn jetzt so, ne? So überzogen oder was weiß ich, dann muss man halt auch das wissen“ (Messner, Z. 748-766).*

Dennoch besteht kein Zwang zur Mitteilung, sondern die Privatsphäre des anderen wird respektiert, wenn es derjenige wünscht. „Also da muss schon der andere signalisieren, das ist n Teil [betont], über den wir jetzt irgendwie reden wollen“ (Messner, 965-966).

#### 4.1.3 Beziehung zwischen den Partnern

Da schon vor der Unternehmensgründung eine enge Freundschaft zwischen Herrn Messner und Herrn Lorenz bestanden hat, ist die partnerschaftliche Beziehung von Anfang an geprägt von gegenseitiger Akzeptanz und Wertschätzung sowie Gleichberechtigung und Konkurrenzlosigkeit. Diese Charakteristika sind auch erhalten geblieben, dennoch hat sich die Beziehung im Verlauf der Zusammenarbeit verändert, denn freundschaftliche Eintracht ist unternehmerischen Auseinandersetzungen gewichen. So haben die beiden Männer festgestellt, dass auf beruflicher Ebene inhaltliche Auseinandersetzungen nicht auszuschließen sind und auch andere Prioritäten gesetzt werden müssen als auf rein freundschaftlicher. Sie haben dabei gelernt, sachlichen Differenzen nicht auf die Beziehungsebene zu übertragen und von ihrer Freundschaft zu trennen.<sup>23</sup> Angesichts dieser Entwicklung werden gerade in Herrn Messners Erzählungen Ängste vor einem Verlust der Freundschaft deutlich, so weist er wiederholt darauf hin, wie schwierig es ist, diese besondere Beziehung bei einer gemeinsamen Selbständigkeit aufrecht zu erhalten:

*„Das ist [betont] mein bester Freund (.) und auch /äh/ (.) das ist er auch zum Glück bis jetzt geblieben, trotz Firma, was ja auch immer nicht ganz so einfach ist“ (Messner, Z. 128-128).*

*„Du musst, musst dein Privatleben auch n bisschen rausziehen aus der Firma, sonst (.) ja, weiß ich nicht, sonst funktioniert die Freundschaft auch weiterhin nicht, also das ist auch, ist auch nicht so einfach und ist auch n ziemliches Problem, das irgendwie hinzukriegen“ (Messner, Z. 721-725).*

*„Ich glaube deswegen gehen auch viele Firmen halt auch kaputt, dass das zwischenmenschlich nicht funktioniert und das muss einfach sein. (...) Und wenn das Zwischenmenschliche funktioniert, dann kann man auch übers Geld reden. Und das ist [wird leiser] (2) da muss, da muss man schon ganz schön dran arbeiten [betont], also ne Firma ist wirklich nicht nur, zwei Leute sitzen den ganzen Tag im Büro zusammen, sondern das is halt mehr“ (Messner, Z. 940-955).*

Dabei nehmen die beiden Männer wahr, dass ihre ehemals zwecklose Beziehung zunehmend in den Dienst des gemeinsamen Unternehmens gerückt ist, welches mehr und mehr Raum in der gemeinsamen Kommunikation einnimmt, selbst außerhalb des Büroalltages (vgl. Lorenz, Z. 658-671; Messner, Z. 1008-1017). Auch sieht man sich seltener als früher zu privaten Anlässen, da viel Kontakt im Büro besteht und durch Herrn Messners Vaterschaft neue Lebensumstände eingetreten sind (vgl. Lorenz, Z. 653-657; Messner, Z. 1049-1056). Herr Messner bedauert diese Veränderung des zwischenmenschlichen Umgangs und wünscht sich im Grunde die unbeschwerte Freundschaft von vorher zurück (vgl. Messner, Z. 1032-1039). Doch trotz all dieser Veränderungen betonen beide Männer, dass ihre Beziehung auf emotionaler Ebene unverändert eng geblieben ist – eine Ebene, die für beide nach wie vor einen sehr hohen Wert hat und durch die Zusammenarbeit nicht aufs Spiel gesetzt werde soll (vgl. Lorenz, Z. 423-426, Z. 657/658; Messner, Z. 741/742, Z. 1066-1069). Herr Messner vergleicht die Situation der dauerhaften emotionalen und materiellen Abhängigkeit sogar mit der in einer ehelichen Beziehung (vgl. Messner, Z. 744-750). Diese enge, freundschaftlich geprägte, Beziehung bildet dann auch die Basis für die vertrauensvolle und offene Zusammenarbeit von Herrn Lorenz und Herrn Messner. Das gegenseitige Vertrauen ist

---

<sup>23</sup> Vgl. Ausführungen zum Umgang mit Differenzen, Kapitel 4.1.2.4.

dabei nach Auffassung der beiden Männer als Kern ihrer unternehmerischen Partnerschaft anzusehen:

*„Ja, das ist wohl, würd ich mal sagen, der, der wichtigste Punkt [betont]. Also ich würde nicht mit jemandem zusammen arbeiten /ähm/, dem ich in 'ner gewissen Art und Weise nicht vertrauen kann“ (Lorenz, Z. 682-685).*

*„Ja, das Wichtigste, das ist einfach das Wichtigste für mich. (2) Also, dass er mir nicht, ja dass, nee, das ist einfach das Wichtigste. Ich muss ihm vertrauen können. Nur dann, wenn ich, wenn ich daran [betont] zweifel, dass ich irgendwie ihm vertrauen kann, dann können wir die Firma auch zu machen“ (Messner, Z. 1073-1077).*

Die im Vorhergehenden dargestellte Art und Weise der Kooperation wäre ohne die Vertrauensebene nicht denkbar. Obwohl in der Partnerschaft von Herrn Lorenz und Herrn Messner von Anfang an Vertrauen in die Zuverlässigkeit und das Verantwortungsgefühl des anderen gegeben war, genauso wie in die gemeinsamen Grundüberzeugungen und Ziele, musste das Vertrauen in die beruflichen Kompetenzen und die Arbeitsmoral des Partners erst im Verlauf der Zusammenarbeit aufgebaut werden (vgl. Lorenz, Z. 774-790; Messner, Z. 920-929, Z. 1094-1099). Heute würdigen beide, dass ihr Vertrauen formale Regelungen und eine gegenseitige Kontrolle ersetzen kann, dem einzelnen Freiheiten einräumt und somit ein flexibles, situationsangemessenes Arbeiten ermöglicht. Dem gegenseitigen Vertrauen steht wiederum die Verantwortung des einzelnen für den Partner und die gemeinsame Firma gegenüber. Diese Verantwortung verlangt von beiden ein Engagement für die gemeinsamen Ziele, Fairness und die Fähigkeit, sich in die Perspektiven des Partners hineinversetzen zu können.

*„Und /äh/ man hat natürlich diese Verantwortung dann eben dementsprechend auch, dass man /ähm/ für das Auskommen des anderen mit verantwortlich ist. Also wenn man selber nichts, /äh/ keine Projekte an Land zieht oder eben die Projekte nicht [lachend] vernünftig bezahlt werden, /ähm/ dann leidet der andere darunter eben auch, indem man weniger verdient und we- oder mehr Zeit /äh/ in seine Arbeit stecken muss, als es sonst nötig wäre und da ist Verantwortung natürlich dann ganz wichtig. Verantwortung ist natürlich in anderen Bereichen auch also /ähm/ verantwortlich umgehen mit /ähm/, sagen wir mal, der (.), der Arbeitskraft des anderen, dass man den anderen eben auch nicht überfordert. Also, wenn man selber an Projekte denkt, die man machen möchte, zu überlegen, wie viel kann man dem anderen denn auch noch zumuten und wie viel kann man sich selber zumuten?“ (Lorenz, Z. 811-824).*

*„Ich hab natürlich ne Verantwortung für ihn auch, ne? Denn man hat sein Einkommen hier im Endeffekt, ne? Also ich, dass er sein Privatleben leben oder überhaupt, die Verantwortung hab ich ja auch für ihn. Und wenn ich irgendwie Mist mache, dann kann ich ihm sein ganzes Leben zerstören im Endeffekt auch. (...) Das ist halt ne enorme [betont] Verantwortung für den an-, anderen auch, was finanzieller, finanzieller Art ist. Das ist wirklich nicht zu unterschätzen“ (Messner, Z. 1136-1160).*

## **4.2 Ute Kilian und Renate Marschall – Unternehmensberatung**

### **4.2.1 Geschichte der gemeinsamen Selbständigkeit**

Frau Marschall und Frau Kilian haben sich im Studium der Wirtschaftswissenschaften an der Hochschule kennen gelernt. Die beiden begegneten sich das erste Mal in der Fachschaft, ein Kreis, der „relativ eng“ war und in dem sie gemeinsam „ne Menge Aktionen“ durchführten (Marschall, Z. 105-107). Frau Kilian spricht von einem „eingeschworenen Kreis“, zu dem auch Herr Borchert gehörte, mit dem sich Frau Marschall zunächst selbständig machte (Kilian, Z. 324).

Schon Mitte der 80er Jahre hatte Frau Marschall zum ersten Mal die Idee, zusammen mit Studienkolleginnen eine Unternehmensberatung für Frauen zu gründen. Sie hatte im Rahmen ihres Studiums ein besonderes Interesse an Frauenfragen entwickelt, woraus dann auch die spezifische Gründungsidee hervorging. So gründete sie gemeinsam mit anderen Frauen einen Verein, der Unternehmensberatungen speziell für Frauen anbot. Heute jedoch amüsiert sie sich über diesen Verein, der nie eine ernsthaftes Beratungsprojekt gewann. Aus heutiger Sicht war er „völlig unorganisiert, völlig chaotisch und verlief halt auch im Sande“ (Marschall, Z. 24/25).

Anfang der 90er Jahre kam die Gründungsidee erneut zwischen Frau Marschall und Frau Kilian auf. Frau Kilian stand zu der Zeit kurz vor dem Abschluss ihres Studiums, während Frau Marschall bereits abgeschlossen und eine Stelle an der Hochschule angenommen hatte, auf der sie eine Promotion anstrebte. „Das hat sich einfach ergeben, wir sind befreundet [betont] gewesen und ham viel uns erzählt und rum gesponnen und dann kam einfach die Idee, Mensch das wär's doch irgendwie, lass uns so was machen“ (Kilian, Z. 358-361). Das Projekt wurde zunächst ernsthaft verfolgt. Beide besuchten zur Vorbereitung der beruflichen Selbständigkeit Seminare und knüpften die notwendigen Kontakte, doch das Gründungsprojekt verlief „wieder [betont] im Sand“ (Marschall, Z. 42/43). Frau Kilian kann heute diese Entwicklung nicht mehr deuten, während Frau Marschall eine Erklärung gefunden hat, die vermutlich aus ihren späteren Gründungserfahrungen mit Herrn Borchert hervorgegangen ist: „Wir waren beide nicht die Typen, die anfangen [betont]“ (Marschall, Z. 45/46).

So konzentrierte sich Frau Marschall in der Folgezeit auf ihre Doktorarbeit bzw. ihr Aufgaben an der Hochschule. Nach erfolgreicher Promotion bzw. Beendigung ihres Arbeitsverhältnisses an der Universität suchte sie allerdings vergeblich eine Anstellung. Ein Zusammentreffen mit Herrn Borchert regte sie schließlich dazu an, erneut über eine berufliche Selbständigkeit nachzudenken.

*„Ich hab mich nach der Promotion versu-, beworben, ganz normal, hab aber keine Stelle bekommen, weil zu der Zeit wars relativ schwierig [betont], was zu bekommen, und bin dann durch Zufall wieder mit nem ehemaligen /äh/ Studienkollegen zusammengekommen, der ein Maklerbüro hatte und /äh/ der hat mich halt gefragt, ob wir nicht was zusammen machen wollten. Und da /äh/ habe ich im Prinzip zusammen mit ihm angefangen, auch betriebswirtschaftliche Beratung, weil er hatte sehr viel /ähm/ Unternehmen als Kunden, die auch von ihm immer wieder eben betriebswirtschaftliche Beratung haben wollten, das er aber nicht leisten wollte, wo er gesagt hat, machen wir das zusammen [betont]“ (Marschall, Z. 6-17).*

1994 begann Frau Marschall freiberuflich als Beraterin im Maklerbüro von Herrn Borchert zu arbeiten. Diese Tätigkeit blieb für sie aber eine „Notlösung“ und wurde entsprechend nur „halbherzig“ ausgeführt. Sie bemühte sich weiterhin um andere Stellen, allerdings erfolglos. Als dann nach einem Jahr immer noch keine Anstellung in Aussicht war, wurde die Entscheidung für die Selbständigkeit „eigentlich auch klar“ (Marschall, Z. 54-61). 1995 gründete sie schließlich zusammen mit Herrn Borchert eine Unternehmensberatung. Herr Borchert, der seinen Arbeitsschwerpunkt weiterhin auf das Maklergeschäft legte, setzte sich im neuen Unternehmen in erster Linie steuernd ein. Aber immer noch war die berufliche Selbständigkeit für Frau Marschall eine Notlösung. Erst als sie im Rahmen einer Weiterbildung eine Beraterin kennen lernte, die ihr wichtige berufliche Impulse gab und mit der sie ein enges Kooperationsverhältnis aufgebaut hat, setzte eine allmähliche Identifikation mit der beruflichen Selbständigkeit ein. Frau Marschall sieht diese Begegnung heute als sehr wichtig für ihren Weg in die Selbständigkeit an. Das enge Kooperationsverhältnis mit dieser Beraterin besteht noch heute (vgl. Marschall, Z. 884-896).

Frau Kilian und Frau Marschall waren während der ganzen Zeit weiterhin befreundet. Frau Kilian war zu der Zeit freiberuflich im Bereich der Forschung tätig. Nach Frau Marschalls Einschätzung war sie aber „so n bisschen unglücklich, da alleine in der Kammer zu sitzen und zu forschen“ und so sind sie „halt wieder ins Gespräch gekommen“ (Marschall, Z. 72-74). Sie überlegten, ob Frau Kilian ebenfalls in das Beratungsunternehmen einsteigen könnte. Der Zeitpunkt war günstig, da Frau Marschall das Angebot bekommen hatte, in einem Hochschulprojekt mitzuarbeiten, und sich aus der eigenen Unternehmensberatung wieder zurückziehen wollte - die unternehmerische Tätigkeit war also noch nicht ernsthaft zu ihrem Beruf geworden. Schließlich stieg Frau Kilian zunächst als freie Mitarbeiterin in die Beratung ein. Frau Marschall zog sich zurück und arbeitete nur noch mit auf ein Viertel reduzierter Arbeitskraft im gemeinsamen Unternehmen. Frau Kilian ging ihre neuen Aufgaben sehr motiviert an, arbeitete lange und mit viel Engagement.

*„Ich hab mich damals sehr [betont] reingekniet und hab da auch wirklich 15 Stunden am Tag gearbeitet irgendwie und /äh/ für, hab da das zigfache an Zeit gebraucht, was ich heute für ein Projekt brauche und das war, war, war toll [betont], einfach ein Projekt. Das erste Projekt so abgeschlossen zu haben, auch die ersten Gespräche selber geführt zu haben, das fand ich, fand ich toll“ (Kilian, Z. 559-565).*

Die neue Tätigkeit gefiel Frau Kilian sehr gut und recht schnell „kristallisierte sich heraus“, dass sie in das Unternehmen einsteigen wollte - eine Entscheidung, die ihr nicht schwer fiel (vgl. Kilian, Z. 39-42). Zunächst wurde die GbR in eine GmbH umgewandelt, dann stieg Frau Kilian Anfang 1997 als Gesellschafterin ein. So entstand eine Dreier-Partnerschaft. Alleine hingegen hätte sich Frau Kilian aus heutiger Sicht „definitiv“ nicht selbständig gemacht (vgl. Kilian, Z. 1460-1467).

Die Aufteilung der Arbeitsaufgaben zwischen den drei Partnern war trotz gleicher fachlicher Qualifikationen, alle drei haben Wirtschaftswissenschaften studiert, „ganz klassisch“ (Kilian, Z. 581, Z. 727). Die beiden Frauen erledigten Organisations- sowie Routinearbeiten und befassten sich mit der konkreten, inhaltlichen Projektausführung, während Herr Borchert die Rolle ihres Lehrers und Ratgebers einnahm, externe Verhandlungen führte, Strategien entwickelte und neue Projekte akquirierte. Frau Kilian begründet dies zum einen mit dessen Erfahrungsschatz und Komplexitätsverständnis, sieht zum anderen aber auch die Entsprechung in seinem Typ als „Visionär“ und „Anstoßender“ (vgl. Kilian, Z. 68/69, Z. 583). Auch

Frau Marschall schätzt Herrn Borchert als den „Aufbauer“ und „Macher“ (vgl. Marschall, Z. 199/200).

Zunächst erwies sich diese Konstellation als fruchtbar, denn Herr Borchert konnte dem eher vorsichtigen Handeln der Frauen Risikofreude entgegensetzen. Im Zeitverlauf merkte Frau Kilian aber, dass sie reicher an Erfahrungen und Kompetenzen geworden ist, ohne dass sich die Rollenverteilung zwischen den beiden Frauen und Herrn Borchert geändert hätte, wodurch Unzufriedenheit aufkam. Frau Kilian bringt mehrfach zum Ausdruck, dass zu der Zeit eine Erneuerung der Verantwortlichkeiten angemessen gewesen wäre.

*„Wir haben einen Gleichstand gehabt dann irgendwann. Irgendwann war ein Punkt einfach da, wo auch die Kompetenzen ... /ähm/ sich angeglichen hatten, von allen dreien und das war, ist ja auch nicht schlecht, also ich meine, das ist ja auch ein Erfolgserlebnis zu wissen, okay, da kann er mir jetzt nichts mehr erzählen ... [[I: Und hat sich die Arbeitsverteilung dann dadurch geändert?]] Die hat sich sch- /ähm/ wie, wie Frau Marschall zurückkam, hat sie sich dahingehend verändert, dass wir dann, wir [betont] beide dann Projekte gemacht haben und der Herr Borchert immer nur angestoßen hat in Bankgesprächen. ((Lachen)) [[I: ((Lachen))]] Das war die Aufteilung, ganz klassisch. /Ähm/ das war /ähm/ da immer [betont] so und das hat sich auch bis zum Schluss nicht verändert“ (Kilian, Z. 702-729, vgl. ebenso Kilian, Z. 70-79).*

Doch bleibt Frau Kilian bis heute ambivalent bezüglich Herrn Borcherts Rolle: Sie schätzte sehr wohl, dass er sie von den Aufgaben entlastete, bei denen sie sich unsicher fühlte, sah sich gleichzeitig aber wichtiger Herausforderungen und möglicher Erfolgserlebnisse beraubt (vgl. Kilian, Z. 581-590). Interessante Aufgaben wurden „einfach“ von ihm übernommen, aber er „arbeitete nicht ab“ (Kilian, Z. 676-682). Auch Frau Marschall, die inzwischen wieder voll in das Unternehmen eingestiegen war, reflektiert das Missverhältnis in der Zusammenarbeit mit Herrn Borchert und zeigt sich diesbezüglich zwiespältig:

*„Der Herr Borchert, ja (2) gut, da wars natürlich /äh/ /äh/ Tiefpunkte insoweit, dass jemand, der so strukturiert ist, halt dieser Aufbauer und Macher, eben keine Routinearbeit leisten kann. Und das halt immer (.) sorgfältig auf andere verteilt, ne, also das waren dann schon Schwierigkeiten, wo man zwar auf der einen Seite ja immer gesehen hat, gut /äh/ /äh/ ja gut, Dankbarkeit [betont] ist so, so, son blödes Wort, aber wir wussten beide, dass er [betont] n großen Schritt uns geholfen hat und haben somit halt auch die Kröte geschluckt und dann gesagt, gut komm, den Routinekrams machen wir dann halt. Und das war die Bezahlung ((Lachen)) dafür“ (Marschall, Z. 198-207).*

Zudem „knallte“ es des öfteren zwischen Frau Kilian und Herrn Borchert. Allerdings fand keine Konfliktlösung in Form einer offenen Aussprache statt, vielmehr reflektierte jeder den Konflikt für sich, signalisierte im Handeln Einsicht und arbeitete irgendwann so weiter wie zuvor (vgl. Kilian, Z. 493-509). Auch zwischen Frau Marschall und Herrn Borchert gab es Differenzen, die allerdings nicht in Konflikten „zum Ausbruch“ kamen. Frau Marschall sieht sich selbst als sehr harmoniebedürftig und schlichtend, Herrn Borchert charakterisiert sie als ausweichend, sodass ihrer Meinung nach kein Konflikt ausbrechen konnte, sondern jeder die Schwierigkeiten „mit sich selbst ausgetragen hat“ (Marschall, Z. 601-610). Heute betrachtet sie dieses Verhalten mit Selbstironie, weil sie nach eigener Einschätzung inzwischen aus ihrer unternehmerischen Tätigkeit heraus das „Streiten“ gelernt hat (vgl. Marschall, Z. 564-573). Obwohl nie eine offene Aussprache der Differenzen mit Herrn Borchert stattfand, bezeichnen beide Frauen den Zustand aus heutiger Sicht als unproblematisch für die Zusammenarbeit im Unternehmen – die Tatsache allerdings, dass er schließlich aus dem Unternehmen ausgestiegen ist, weist darauf hin, dass die Lage zu der Zeit doch gespannter war, als sie rückblickend erinnert wird.

Der Ausstieg von Herrn Borchert bahnte sich an, als ein Zentrum zur Mittelstandsförderung eine leitende Stelle zu besetzen hatte. Angesichts des Eindrucks, dass es ihm „nicht mehr so viel Spaß machte“, äußerten die Frauen gegenüber ihrem Partner die Idee, er solle sich auf die Position bewerben (vgl. Marschall, Z. 123-126). „Es war einfach son, son, son Rumspringen, dass wir gesagt haben, ‚Mensch Reiner, das wär doch was für dich!‘ [betont]“ (Marschall, Z. 118/119). Doch kam dabei durchaus ernsthaft zum Ausdruck, dass ein Ausstieg des Partners vorstellbar ist - der Handlungsimpuls war gesetzt. „Es war einfach nur Spaß, aber man hat dann gemerkt, es arbeitete in ihm, arbeitet in ihm drinne. Un irgendwann sagte er dann, ja, Mensch, ich probier das jetzt einfach mal!“ (Marschall, Z. 141-144). Herr Borchert bewarb sich, bekam die Stelle, wäre bei der Aufrechterhaltung beider Rollen in einen Interessenkonflikt geraten und stieg aus dem Unternehmen aus. Frau Kilian resümiert: „Und dann haben wir die Konstellation gehabt, die wir eigentlich ursprünglich mal geplant haben, Frau Marschall und ich“ (Kilian, Z. 82-84). Frau Marschall würdigt heute den ehemaligen Partner als den Katalysator, der ihr und Frau Marschall letztendlich zur gewünschten gemeinsamen Selbständigkeit verholfen hat: „Und er ist halt auch genau derjenige gewesen, der uns gefehlt hat (.) also die Frau Kilian und ich alleine hätten’s nicht geschafft, den Schritt zu gehen, zu sagen, jetzt jetzt machen wir uns selbständig. Also da war er ein ganz wichtiger Mittler einfach“ (Marschall, Z. 158-161).

Heute haben die beiden Frauen ihre Kooperationserfahrungen mit Herrn Borchert verarbeitet und lassen sie in ihre eigene Beratungstätigkeit einfließen (vgl. Marschall, Z. 1147-1154; Kilian, Z. 1697-1703). Nach Herrn Borcherts Abschied haben die Partnerinnen jedoch lernen müssen, die Lücken zu füllen, die er hinterlassen hatte, was zwar zunächst Unsicherheiten und auch Ängste auslöste, ihnen aber schließlich gut gelang. Die Zeit war schwierig, weil viele Ansprüche zufrieden zu stellen waren, viel Einsatz gefordert war, aber das Unternehmen finanziell nur wenig abwarf.

*„Ja, ja, das war am Anfang sehr schwierig und /äh/ (.) ((holt Luft)), aber da [betont] ham wir das im Prinzip zusammen durchgestanden, also wir ham halt auch nicht jeden Monat /äh/ Geld bekommen und haben also immer irgendwelche Möglichkeiten gefunden, trotzdem weiterzumachen und das [betont] ist natürlich auch ne Sache, die verbindet (.) also wir haben letztendlich alles gegeben, was wir hatten [lachend], um das aufzubauen“ (Marschall, 797-803).*

Doch zunehmend wurden unternehmerische Erfolge erzielt und auch gemeinsam genossen.

*„Also so die ersten Meldungen (.) ach was weiß ich, wir haben noch nie so einen guten Beratungsbericht in der Hand gehabt oder irgendwie solche Sachen halt, ne. (...) Aber das sind so Sachen, da kann ich mich noch gut dran erinnern, das waren echte Hochgefühle dann irgendwie so /mm/ Strahlemann und Co. Und das war alles ganz toll und ja [betont] und das haben wir auch immer ganz gut zusammen genießen können, dann irgendwie so Sachen, denke ich mal, gut teilen können“ (Kilian, Z. 601-619).*

Die Situation der Unternehmensberatung stabilisierte sich soweit, dass ein ehemaliger Praktikant zusätzlich als freier Mitarbeiter tätig wurde. Die Unternehmerinnen haben sich zudem einem regionalen Beratungsnetzwerk angeschlossen und pflegen enge Kooperationsbeziehungen zu einzelnen Beratungsunternehmen. Schließlich haben sie sich mit einigen Netzwerkpartnern in einem Gebäude angesiedelt, um die Kooperationsbasis noch weiter auszubauen.

Trotz immer wiederkehrende Zweifel an der Richtigkeit des Schrittes in die Selbständigkeit können die beiden Unternehmerinnen nach Frau Kilians Einschätzung inzwischen nicht mehr zurück. Die Partnerschaft ist dabei für beide einzigartig geworden.

*„Das /äh/ (.) könnt ich mir jetzt mit jemand anders nicht so vorstellen, wir haben ja auch /äh/ jetzt übern Praktikanten, also übern Praktikum jetzt n Mitarbeiter, der stundenweise hier hilft, aber das ist natürlich [betont] nicht zu vergleichen (.) und von daher /ähm/ denk ich schon, das ist einzigartig“ (Marschall, Z. 777-781).*

*„Wir sagen auch, haben auch schon öfter gesagt zu uns, wir könnten's uns nie [betont] mit keiner anderen Person vorstellen, selbständig zu sein. [[: /mhm/]] Mit keiner [betont] anderen. Weil's nicht funktionieren würde. Das ist halt nicht so. Obwohl wir das nie irgendwie so, weiß ich nicht, wahrscheinlich hat sich das einfach so gefunden [betont]“ (Kilian, Z. 530-538).*

## 4.2.2 Konkrete Aspekte der Kooperation

### 4.2.2.1 Führungsfragen

Die beiden Frauen arbeiten auf der Basis einer Unternehmensphilosophie, die sich im Laufe der gemeinsamen Selbständigkeit herausgebildet hat. Der Grundgedanke dieser Philosophie ist nach Frau Marschall schon „von Anfang an mitgelaufen“ und hat sich entwickelt (Marschall, Z. 940-943). Die Unternehmensphilosophie sorgt auch für Klarheit darüber, welche Kunden oder Beratungsprojekte abgelehnt werden. Kern der Unternehmensphilosophie ist ein partnerschaftlich-kooperativer Umgang mit den Kunden - ein Anspruch, der sich nur verwirklichen lässt, indem die beiden Unternehmerinnen eine enge Beziehung mit den Kunden eingehen (vgl. Marschall, Z. 925-936). Dies kann sie jedoch bei mangelnder Abgrenzung emotional angreifbar machen und auch problematisch werden.<sup>24</sup> Die Perspektiven und Potenziale der Kunden werden als gleichberechtigt anerkannt und aktiv in die Beratung einbezogen, während das eigene Expertentum nicht dominiert, sondern sich sinnvoll einfügt. Frau Kilian beschreibt, wie wichtig dabei die Fähigkeit ist, geistig flexibel zu sein und sich in den Standpunkt der Kunden hineinversetzen zu können – eine Fähigkeit, die sie als horizontweiternd schätzt (vgl. Kilian, Z. 1436-1449). Ein weiterer wichtiger Aspekt der Unternehmensphilosophie ist der Anspruch, mit anderen Unternehmen der Region zu kooperieren. In mal lockerer, mal enger Kooperation werden gemeinsam mit weiteren Beratern Qualitätsstandards, neue Angebote und konkrete Problemlösungen für einzelne Kunden entwickelt. Das partnerschaftliche Handeln der beiden Frauen geht also über die unternehmerische Partnerschaft im engeren Sinne hinaus und erstreckt sich ebenso auf ihre Kunden sowie ihre eigentlichen Mitbewerber. Auch nach außen hin wird das verkörpert, was den beiden Partnerinnen nach innen, in der persönlichen Zusammenarbeit, wichtig und wertvoll ist: Wertschätzung der Erfahrungen bzw. des Wissens anderer, gegenseitige Bereicherung, Orientierung an Bedürfnissen, konfliktfreies Miteinander sowie Gleichberechtigung und Konkurrenzfreiheit in der Zusammenarbeit.

Insbesondere zu einer Unternehmensberatung haben die beiden Frauen eine sehr enge Kooperationsbeziehung aufgebaut. Frau Kilian und Frau Marschall würdigen die Anregungen, die sie von Seiten dieses Büros für ihr eigenes unternehmerisches Handeln bekommen haben, und zeigen damit, dass sie offen für Impulse von außen sind.

*„Ja, ganz wichtig ist da eigentlich, dass wir in 96, als ich die Frau Kessler kennen gelernt hab, und zwar hab ich da ne Weiterbildung /äh/ gemacht für Beraterinnen ... vorher hab ich mich immer so rumgedrückt na ja, ich mach das so, so als /äh/ mehr oder weniger Notlösung, also das hat mir n sehr*

---

<sup>24</sup> Vgl. Ausführungen zum Umgang mit persönlich bedeutsamen Problemen, Kapitel 4.2.2.5.



*großen Impuls gegeben und da halt eben auch die Frau Kessler, mit der wir wirklich dann ne sehr gute Zusammenarbeit aufgebaut haben, bis dahin, dass sie dann zu uns mit ins Büro mit ihrem Mann gezogen ist. Un /äh/ das hat /äh/ dann noch mal von der Professionalität für uns n deutlichen Schub gegeben“ (Marschall, Z. 884-896).*

*„Noch mal wichtig waren die beiden Kesslers für uns [[I: Wer ist das?]] Die sind gegenüber, die machen Qualitätsmanagement, Training, Seminare. [[I: /mhm/]] Waren Kunden mal von Frau Marschall und sind jetzt Kooperationspartner und [zögernd] engere auch und /ähm/ die waren auch noch mal wichtig, weil wir ja einfach /ähm/ ja da auch in Bereiche mal ein Stückchen weitergeschoben wurden, in die wir uns nicht vorher gewagt [betont] haben, rein zu bewegen“ (Kilian, Z. 1202-1217).*

Frau Kilian benennt im obigen Zitat aber zugleich einen problematischen Aspekt der Unternehmensführung. Sie ist sich darüber bewusst, dass andere Personen die treibenden Kräfte sind, die sie in neue Aufgabenfelder „schieben“ (vgl. ebenso Kilian, Z. 1264-1267). Auch Frau Marschall teilt dieses Bewusstsein. Vor dem Hintergrund dieser eher zögerlichen Herangehensweise an neue Herausforderungen ist auch das geringe Wachstumsbestreben des Unternehmens erklärbar. Die Unternehmerinnen nähern sich neuen Aufgaben bzw. Herausforderungen vorsichtig, abwägend und mit viel Respekt. Sie lassen die Ereignisse zwar auf sich zukommen, um zu sehen, wohin der Fluss sie treiben wird, suchen sie allerdings nicht aktiv.

*„Wir bringen uns immer in Situationen, wo wir nicht mehr zurück können, aber schon bewusst [betont] auch /ähm/ und eröffnen uns da eigentlich auch immer neue Felder mit, so Stück für Stück, ganz vorsichtig, aber wir machen das dann doch. (...) Wir ham überhaupt [betont] keine Seminare gemacht am Anfang, gar nicht, oder Vorträge mal, das machen wir mittlerweile, so Stück für Stück, auch /äh/ Sachen die, die jetzt so /ähm/ /äh/ fachlich jetzt gar nicht so [betont] unser, unser Schwerpunkt sind und das ist, sind so Sachen, da wachsen [betont] wir rein, wir werden gefragt [betont] und wir sagen dann, ja wir machen das“ (Kilian, Z. 1226-1264).*

Sind die Entscheidungen gefallen, so geht Frau Kilian die neuen Herausforderungen engagiert und ehrgeizig an. Sie braucht aber dennoch eine externe Anerkennung und Bestätigung dieses Schritts, um Sicherheit zu gewinnen.

*„Da waren Freunde einfach auch wichtig, die dann auch gesagt haben, Mensch ich find das toll [betont], was du machst und dass ihr das einfach, dass ihr das [betont] jetzt macht irgendwie, habt ihr doch noch nie [betont] gemacht und, und, und irgendwann ist immer das erste Mal. Das war wichtig [betont], einfach da auch immer ein Feedback zu kriegen, also für mich [betont] ist das wichtig“ (Kilian, Z. 1404-1411).*

Im Nachhinein zeigt sie sich selbstbewusst angesichts der erzielten Ergebnisse und neu gewonnen Erfahrungen, die sie als Möglichkeit des persönlichen Wachstums schätzt (vgl. Kilian, Z. 1243-1249). Frau Marschall hingegen verbindet mit dem Schritt in ein neues Aufgabenfeld eher nachhaltige Skepsis. Zwar sieht auch sie ihre Chance, aus den neuen Erfahrungen zu lernen, doch ironisiert sie diese Erkenntnis angesichts der damit verbundenen Anstrengungen.

*„Ja, ((Lachen)) ja, also das sind dann immer noch so die großen Abenteuer, auf die wir uns einlassen. [[I: ((Lachen))]] Wo ich dann immer sag, wenn es kurz vorher ist, warum machst [betont] du das eigentlich? Kannste nicht einfach hier sitzen und deine Beratungsberichte schreiben, jetzt musste wieder so was machen, fängste wieder [betont] von vorne an /mm/ /ähm/ ((Schlucken)) so was schult ja ungemein ((Lachen)). [[I: Bleibt ja dadurch auch immer spannend.]] Ja natürlich, ja natürlich, aber es ist doch halt, wie gesagt, erst mal bis [betont] es dann gelaufen ist, ist es wieder ne harte Zeit (.)“ (Marschall, Z. 1075-1089).*

Rational ist Frau Marschall jedoch klar, dass die Erweiterung des Dienstleistungsspektrums die wirtschaftliche Situation des Unternehmens verbessern kann. Wenn auch das Wachstumsbestreben des Unternehmens nicht sehr hoch ist, so ist es doch ein Ziel, den Ertrag zu steigern, um zur Entlastung der Unternehmerinnen zwei Mitarbeiter einstellen zu können.

Was das Treffen unternehmerischer Entscheidungen anbelangt, so herrscht in der Partnerschaft volle Gleichberechtigung. Wichtige Entscheidungen – das heißt in dem Fall Fragen, die die strategische Ausrichtung des Unternehmens, die Außendarstellung, Investitionen und Mitarbeiter betreffen - werden gemeinsam gefällt. Dabei wird Rücksicht auf die individuellen Bedürfnisse und Wünsche der Unternehmerinnen genommen, was aber nur funktioniert, wenn sie offen geäußert werden. Beide Frauen beschreiben die Entscheidungsprozesse im Team als – schon immer - reibungslos und erinnern diesbezüglich keine Konflikte. Die gemeinsame Selbständigkeit basiert vielmehr auf geteilten Zielen und der gleichen Einstellung zur Arbeit, was beide Partnerinnen heute als einen wesentlichen Grund ihres Zusammenhalts und ihrer harmonischen Zusammenarbeit ansehen (vgl. Kilian, Z. 1545-1551; Marschall, Z. 525-528).

*„Wir sind in, in ganz vielen entscheidenden [betont] Dingen, sind wir uns ähnlich und da haben wir auch die gleiche Einstellung, die gleiche Auffassung, wenn wir ne unterschiedliche Auffassung hätten von, von Qualität von Arbeit, von Qualität von Beratung, /äh/ wen berate [betont] ich, dann würde es nicht gehen. [[!: /mhm/]] Dann würden wir hier nur /äh/ aneinander knallen. Aber das sind Sachen, die sind klar. Auch für uns beide“ (Kilian, Z. 1609-1621).*

*„Aber so Entscheidungen halt /äh/ die das Unternehmen betreffen, die müssen wir zusammen (.) fällen und da hat's aber auch noch keine Probleme gegeben, weil die Zielrichtung auch gleich ist, also wir tref- oder wir sprechen auch regelmäßig über strategische Ausrichtungen. Das klingt zwar hochtrabend, aber, wo wollen wir hin? Und das /äh/ stimmt halt die Richtung?“ (Marschall, Z. 413-418).*

Innerhalb der Partnerschaft wird also regelmäßig über die Ziele und die strategische Ausrichtung des Unternehmens verhandelt. Frau Marschalls Vertrauen in die Übereinstimmung ihrer Ziele mit denen ihrer Partnerin ist dabei inzwischen so hoch, dass sie von „synchroner Unternehmensführung“ spricht (Marschall, Z. 525-528).

#### 4.2.2.2 Organisation der Zusammenarbeit

Die Aufgabenverteilung innerhalb der Partnerschaft hat sich im Verlauf der Selbständigkeit verändert. Nach Frau Kilians Einstieg in das Unternehmen waren Herr Borchert und einige Zeit auch Frau Marschall nur nebenberuflich im gemeinsamen Unternehmen tätig. Solange Herr Borchert mitarbeitete, bestand die anfangs beschriebene Arbeitsteilung, die den beiden Frauen Organisations- und Routinearbeiten zuwies, während er Management- und Führungsaufgaben wahrnahm. Nach seinem Ausstieg aus dem Unternehmen sind auch diese Aufgaben erstmals den beiden Frauen zugefallen:

*„Und wir mussten dann zwangsweise, wie er weg [betont] war, da hatten wir ja keine Wahl mehr, da war kein Herr Borchert mehr, der für uns irgendwelche Bankgespräche machen musste, konnte, durfte und dann mussten wir das selber tun und das waren so erst, das waren dann (.) waren für mich erst mal Zitterpartien [betont], wo wir auch beide ganz schön Muffe hatten, glaub ich, nicht glaub ich, die hatten wir“ (Kilian, 590-596).*

Zunächst wurden nicht nur schwierige Aufgaben, wie Bankgespräche, sondern alle Beratungsprojekte gemeinsam bearbeitet. Frau Kilian, die der Beratungstätigkeit noch nicht so lange nachging wie ihre Partnerin, stifteten die gemeinsame Arbeit bzw. das gemeinsame Auftreten Sicherheit und Selbstvertrauen (vgl. Kilian, Z. 116-122; Marschall, Z. 240-248). Im Laufe der Zeit allerdings wurde diese intensive Form der Zusammenarbeit aufgegeben, indem sie dazu übergingen, die Projekte untereinander aufzuteilen und getrennt zu bearbeiten. Die neue Form der Zusammenarbeit erwies sich als wirtschaftlicher und man konnte die zunehmende Anzahl an Aufträgen nur so bewältigen. Während bei kleinen, kurzfristigen Projekten inzwischen die eine nicht weiß, was die andere tut, werden große Projekte und solche, die sich auf neuen Tätigkeitsfeldern bewegen, auch heute noch gemeinsam bearbeitet.

Der Übergang zum arbeitsteiligen Vorgehen wäre allerdings nicht ohne einen Lernprozess denkbar gewesen, in dem die Beraterinnen aus der gemeinsamen Praxiserfahrung heraus Beratungskompetenzen, Fachwissen und Selbstsicherheit gewonnen haben. Frau Kilian reflektiert diese Veränderung als Wachstumsprozess: Sie fühlte sich zunehmend sicher und kompetent in ihrem Arbeitsfeld (vgl. Kilian, Z. 701-715). So hat dann auch ihr Bedürfnis nach Austausch im Arbeitsalltag gegenüber früher nachgelassen:

*„Wir brauchen nicht mehr so viel miteinander zu kommunizieren, wie wir das anfänglich mussten. Wir haben uns anfänglich, wie schon gesagt, allein schon durch die Tatsache, dass wir die Erstgespräche zusammen gemacht haben, immer ausgetauscht. Auch über die Projekte und das auch ganz regelmäßig, das war auch wichtig für uns irgendwie, halt um auch so ne gewisse Sicherheit zu bekommen, weil ich denke, wenn man eine Weile den Job gemacht hat, wird man einfach sicherer“ (Kilian, Z. 207-215).*

Dennoch ist die Kommunikation eine wichtige Komponente der alltäglichen Arbeit geblieben, denn gerade bei branchenübergreifender Unternehmensberatung spielt die Möglichkeit des gegenseitigen Wissens- und Erfahrungsaustausches eine große Rolle (vgl. Marschall, Z. 349-354).<sup>25</sup> Die interne Kommunikation ist jedoch trotz ihrer großen Bedeutung für die Zusammenarbeit nicht fest geregelt, sondern informell und flexibel - eine Praxis, mit der beide Frauen zufrieden sind. Zwar war der Austausch anfänglich institutionalisiert, doch wurde festgestellt, dass diese Form der Kommunikation „nicht gebraucht“ wird. Statt dessen „gehen viele Sachen in der Küche“ (Kilian, Z. 151-157). Diese informelle Form entspricht eher dem Kommunikationsverhalten der beiden Frauen, die die Partnerin nach Bedürfnis ansprechen, „einfach nur die Tür aufmachen“ (Marschall, Z. 423) und dabei Berufliches und Privates austauschen. Das unmittelbare Ansprechen von Gefühlen und Unzufriedenheiten ist ohnehin nur auf diesem informellen Weg möglich. Für wichtige sachliche Entscheidungen allerdings werden nach wie vor Termine anberaumt – hier verleiht der formelle Rahmen die angemessene Arbeitsatmosphäre.

Ebenso flexibel wie die interne Kommunikation gestaltet sich die Aufgabenverteilung, also die Frage, wer welches Projekt bearbeitet. „Das ist unausgesprochen, es läuft einfach irgendwie, okay du machst das Projekt, ich mach das Projekt, da gibt's keine Regelung“ (Kilian, Z. 732-734). Zwar wurden einige organisatorische Tätigkeiten untereinander aufgeteilt, auch gibt es fachliche Schwerpunktbildungen, die auf Erfahrungen aus vergangenen Projekten beruhen, doch sind die Arbeitsbereiche der beiden Frauen nicht eindeutig definiert und geregelt. Allein der Mitarbeiter hat genaue Vorgaben, wofür er verantwortlich ist. Die

---

<sup>25</sup> Vgl. Ausführungen zur Lösung fachlicher Aufgaben, Kapitel 4.2.2.3.

weitgehend flexible Handhabung der Aufgabenverteilung ist vor dem Hintergrund zu sehen, dass beide Frauen das Gleiche studiert haben und mit ihrer anschließenden wissenschaftlichen Tätigkeit eine ähnliche Laufbahn beschritten haben, ihr beruflich-fachlicher Erfahrungshorizont also in etwa übereinstimmt. Lässt sich eine neue Aufgabe zu keinem der fachlichen Schwerpunkte zuordnen, so hängt die Bearbeitung davon ab, mit wem der Kunde zuerst Kontakt aufnimmt. Bei größeren Projekten allerdings, die zunächst gemeinsam bearbeitet werden, „kristallisiert“ sich die Zuständigkeit im Zeitverlauf heraus: Wer findet den besseren fachlichen Zugang zum Beratungsprojekt? Wer findet den besseren persönlichen Zugang zum Kunden?

*„Also, wenn das ein größeres Projekt ist, dann ist das häufig so, dass wir es in der Anfangsphase /äh/ ganz konsequent zu zweit bearbeiten und es kristallisiert sich dann einfach raus, /mm/ okay das ist mehr dein [betont] Ding, das ist mehr dein [betont] Ding /ähm/ du kommst mit den Leuten besser klar oder du, oder es ist für dich inhaltlich einfacher nachzuvollziehen und dann gibt's ne Schwerpunktbildung, dann ist eine von uns beiden diejenige, die /ähm/ besser [betont] da arbeitet oder verstärkt in dem Projekt arbeitet“ (Kilian, Z. 142-150).*

Frau Kilian begründet die unterschiedlichen Zugangsweisen zu den Kunden mit den Persönlichkeitsunterschieden zwischen ihr und ihrer Partnerin. Für sie ist es „immer noch das Beste“ zu gucken, „wer kann besser mit wem“ (Kilian, Z. 259). Das entspricht auch dem Anspruch, ein partnerschaftliches und persönliches Verhältnis zum Kunden aufzubauen.

Arbeitszeiten werden nicht kontrolliert. Das Engagement in das gemeinsame Unternehmen wird nicht gegenseitig aufgerechnet – und das bei gleichberechtigter Teilung der finanziellen Erträge bzw. des finanziellen Risikos: „Wir haben keine [betont] Vergabe, wir führen keine [betont] Stundenzettel, wir führen kein [betont] Buch, du hast so viel gemacht, ich hab so viel gemacht. Das ist frei geregelt, das muss jede für sich beantworten“ (Kilian, Z. 271-274). Dabei besteht grundsätzlich die Möglichkeit, sich auch mal auszuklinken. Zwar hatten anfangs beide Skrupel, das eigene Bedürfnis nach Rückzug auszuleben, heute trauen sich aber beide, ihre Freiräume auch zu nutzen (Kilian, Z. 902-906). „Es gibt ja nicht nur Arbeit, es gibt ja auch noch andere Dinge im Leben, oder Gesundheit oder sonst was immer. Man muss dann sagen, ich kann [betont] das im Moment nicht, ich will [betont] das auch im Moment nicht“ (Kilian, Z. 747-751). Zudem kann beim Gefühl der eigenen Überlastung Arbeit an die Partnerin abgegeben werden. Selbst bei fortgeschrittenen Projekten kommt es vor, dass die eine die andere im Hintergrund entlastet, ohne dass aber gegenüber dem Kunden eine offizielle Projektübergabe stattfindet. Frau Kilian geht sogar so weit, dass sie sich darum bemüht, die Partnerin vorausschauend vor Unannehmlichkeiten zu schonen, indem sie bei der Arbeitsverteilung auf deren Defizite Rücksicht nimmt (vgl. Kilian, Z. 880-884).

#### 4.2.2.3 Lösung fachlicher Aufgaben

Frau Kilian bezeichnet die Möglichkeit zum Austausch bei Schwierigkeiten als eines ihrer Motive zur partnerschaftlichen Unternehmensgründung (vgl. Kilian, Z. 1475-1478), und auch Frau Marschall greift in ihren Schilderungen immer wieder die Rolle der Partnerin beim Lösen von Problemen auf. Frau Kilian hebt diesbezüglich positiv hervor, dass es kein Herrschaftswissen innerhalb der Partnerschaft gibt. Der selbstverständliche, konkurrenzlose Informationsaustausch und die damit verbundene Möglichkeit, voneinander zu lernen, haben für sie einen hohen Stellenwert in der Zusammenarbeit (vgl. Kilian, Z. 863-871). Treten bei der Bearbeitung eines Beratungsprojektes inhaltliche Schwierigkeiten auf, so sucht jede der beiden Frauen zunächst den Austausch mit der Partnerin, indem sie diese um Hilfe bittet.

Nach eigener Einschätzung stößt Frau Marschall bei der Bewältigung fachlicher Aufgaben nicht selten an ihre Grenzen, während der Dialog mit der Partnerin dann eine Horizonterweiterung ermöglicht.

*„Es sind viele Sachen /äh/ (.) ja, wo man sich wirklich selber im Kreis dreht, wenn man mit der Problematik sich, sich auseinandersetzt und es oft schon reicht, wenn der Blick von außen kommt, ‚Mensch, probier das doch mal so und so zu sehen!‘, sodass dann, man dann schon der Lösung ... schon ein Schritt weiter eben gekommen ist“ (Marschall, Z. 337-345).*

*„Es ist also wirklich beruhigend, wenn man hier in manchen Gesprächen schon merkt, ‚Mensch, (.) /äh/ da weiß ich aber noch nicht, wie ich, wie ich das Problem lösen kann‘ und dann aber nachher zu wissen, gut, dann setzt man sich noch mal ne halbe Stunde hin und versucht das gemeinsam [betont] /äh/ ne Lösung zu finden, also das ist extrem hilfreich“ (Marschall, Z. 473-478).*

Sie zeigt ein höheres Vertrauen in die Leistungsfähigkeit des Teams als in ihre alleinige. Die Kooperation mit der Partnerin ist als Hilfsquelle und Erfolgsgarant für sie positiv belegt. Mehrfach hebt sie hervor, wie wichtig der Austausch von Perspektiven, Ideen und Wissen ist, um schwierige Anforderungen zu bewältigen und zu sinnvollen Lösungen zu gelangen. Für Frau Marschall sind daher Phasen der Zusammenarbeit die „Highlights“ ihrer Berufstätigkeit (vgl. Marschall, Z. 192-194).

*„Ja, das sind eigentlich viele /äh/ Projekte, die wir gemeinsam (2) abgeschlossen haben, die am Anfang sehr schwierig, oder überhaupt nen schwierigen Verlauf hatten, wo wir's aber gemeinsam dann hinbekommen haben, weil das ist halt immer noch wichtig, wir arbeiten zwar jede an ihren Projekten, aber haben sehr viel Kommunikation über die einzelnen Sachen, sodass wir dann den Austausch haben und dadurch natürlich auch auf ganz andere Ideen kommen oder ne ganz andere Sichtweise. Und da ist sehr viel, wo /äh/ wir sagen ‚joo, das haben wir gemeinsam hinbekommen!‘“ (Marschall, Z. 171-179).*

Seit sie arbeitsteilig vorgehen, kann Frau Marschall die Fachkompetenz von Frau Kilian sogar „besser schätzen“ als vorher, denn deren Beitrag zur Problemlösung wird jetzt deutlicher erkennbar als früher (vgl. Marschall, Z. 471/472). Auch Frau Kilian würdigt das Wissen ihrer Partnerin. Sie weiß recht genau, in welchen Bereichen sich diese auskennt und fragt bei Schwierigkeiten gezielt nach. Für sie kann zudem die gemeinsame Reflexion nach einer alleinigen Problemlösung als Bestätigung des eigenen Handelns wichtig sein (vgl. Kilian, Z. 649/650).

Unabhängig von Problemen im Arbeitsprozess werden die Beratungsberichte vor der Aushängung an die Kunden von der Partnerin „gegengelesen“ - eine Kontrolle, die der Qualitätssicherung dient. Die andere macht Anmerkungen, über die man sich dann gemeinsam

austauscht. Für Frau Marschall ist diese Form der gegenseitigen Kritik wichtig – auch um bestätigend zu erfahren, ob sie auf dem „richtigen Dreh“ ist. Sie empfindet diese Situationen als zwischenmenschlich jederzeit harmonisch, sachlich und sieht sich nicht unter dem Zwang, die Anmerkungen der anderen unbedingt einarbeiten zu müssen (vgl. Marschall, Z. 362-383). Frau Kilian misst dem „Gegenlesen“ zur Qualitätskontrolle allerdings inzwischen weniger Bedeutung bei als anfangs. Ihr geht es heute hauptsächlich um formale Fragen, Rechtschreibfehler und eine einheitliche Präsentation gegenüber dem Kunden.

#### 4.2.2.4 Umgang mit Differenzen

Es ist bereits deutlich geworden, dass die unterschiedlichen Erfahrungen und Kompetenzen der beiden Unternehmerinnen produktiv zur Bewältigung unternehmerischer Aufgaben genutzt werden. Dies ist möglich, weil individuelle Stärken im Team geschätzt und Schwächen akzeptiert werden – und zwar die eigenen genauso wie die der Partnerin. Darüber hinaus gibt es aber noch weitere Differenzen zwischen Frau Kilian und Frau Marschall, die im unternehmerischen Handeln zum Ausdruck kommen.

Wenn auch abweichende Ansichten in Entscheidungsprozessen selten sind, so treten sie dennoch auf. In dem Fall wird ein Kommunikationsprozess über die individuellen Sichtweisen und Bedürfnisse angestoßen, welcher es ermöglicht, die Haltung der anderen zu verstehen.

*„Wir diskutieren und wir sind auch nicht immer einer Meinung, das ist, ist so, aber /ähm/ das ist immer so, dass wir ne Lösung finden und also deswegen nicht irgendwie eine schmollend in die Ecke gehen muss oder so nach dem Motto, ich will aber und die andere, ich will aber auch und /äh/ na gut, dann haben wir halt keine Lösung. Das gibt's nicht. Also kann ich mich nicht erinnern oder es ist wieder ganz klar, es kommt immer drauf an /ähm/ wie wichtig einem persönlich manche Dinge sind, manches ist ihr wichtiger, manches ist mir wichtiger und da kann die andere auch locker mal sagen irgendwann, okay mach, wenn dir das so wichtig ist, mach es so. ‚Bumm‘ [betont]. Oder wir finden einen Kompromiss, also das geht eigentlich immer“ (Kilian, Z. 514-528).*

*„Also das wird zusammen abgesprochen und /äh/ (.) ja, dann wird auch meistens ein Konsens gefunden, ne? Immer eigentlich, wir ham bis jetzt alles entschieden. (2) Also, es klingt vielleicht komisch, aber wir haben noch nie so weit auseinander gelegen, dass es wirklich Probleme gibt. Gut, es es gibt dann auch mal Punkte, wo ich sag, gut, wenn wenn die Entscheidung /äh/ so und so ist, dann mmmuss die, die das befürwortet hat, auch mehr die Konsequenzen, also die die nachfolgenden Arbeiten natürlich mit übernehmen, aber das ist halt auch alles“ (Marschall, Z. 390-398).*

Frau Kilian bemerkt, dass eine gegenseitige Akzeptanz und Gewährung persönlicher Prioritäten Einigungen erleichtert. Auch Frau Marschall zeigt, dass sie ihren persönlichen Standpunkt zurücknehmen und den Willen der Partnerin tolerieren kann, ohne sich allerdings mit deren Entscheidung zu identifizieren und Handlungsverantwortung zu übernehmen. Es wird dabei deutlich, dass dann, wenn Meinungsverschiedenheiten bestehen bleiben, durch Perspektivenwechsel und persönliche Zurückhaltung Konflikte bzw. Lähmungen im Handeln vermieden werden. Kommt es vor, dass aufgrund äußerer Umstände nur eine alleine entscheiden muss, so wird diese Entscheidung akzeptiert, auch wenn sie nicht den eigenen Vorstellungen entspricht (vgl. Kilian, Z. 1130-1142).

Neben inhaltlichen Differenzen bei Entscheidungsprozessen kommen in der Partnerschaft auch Persönlichkeitsdifferenzen zum Tragen. Frau Kilian hat diese „Temperamentsunter-

schiede“ schätzen gelernt. In der besonderen „Mischung“ aus Unterschieden und Gemeinsamkeiten sieht sie einen wesentlichen Erfolgsfaktor der Partnerschaft. So kommt sie auch immer wieder auf die Bedeutung der Temperamentsunterschiede im unternehmerischen Alltag zu sprechen. „Von der Durchsetzung sind wir unterschiedlich, glaub ich, wie wir auch von der, von der Härte auch manchmal mit Sachen umzugehen, sind wir unterschiedlich, aber das kommt uns zugute. Da liegen einfach ganz klare Unterschiede und die sind aber in manchen Situationen ne echte Qualität, diese Unterschiede“ (Kilian, Z. 275-279). Sie charakterisiert sich selbst als „direkt“, „polternd“ und „kämpferisch“, Frau Marschall hingegen als „diplomatisch“, „schlichtend“ und „ruhig“ (vgl. Kilian, Z. 487-491, Z. 1507-1515). Diese unterschiedlichen Eigenschaften kommen im unternehmerischen Alltag in individuellen Handlungskompetenzen zum Ausdruck und können bei der Aufgabenverteilung bewusst eingesetzt werden, so zum Beispiel bei der Frage, wer welchen Kunden bedient oder wer welche Führungsaufgaben übernimmt.

*„Die Qualitäten kommen dann, ganz bewusst können die eingesetzt werden, dann kann die eine sich zurückziehen und sagen /eh/ [ablehnend] das muss jetzt irgendwie durchgekämpft werden und dann ist, das braucht nicht gesagt werden, das ist dann ganz klar, dass ich diejenige bin, die dann /ähm/ jetzt sei es hier in der Kooperation bestimmte Dinge einfach klarmacht und aber wenn's dann irgendwie um diplomatische Verhandlungen geht oder sich in der Öffentlichkeit eher so zu präsentieren /upp/ das ist so gar [betont] nicht mein Ding /ähm/ das ist ganz klar, dass sie das einfach macht und dann auch viel besser so, so transportieren kann bestimmte Dinge und ich glaub, das macht einfach die richtige Mischung“ (Kilian, Z. 1515-1530).*

Die Persönlichkeitsunterschiede erleichtern nach Frau Kilians Auffassung nicht nur die Bewältigung unternehmerischer Aufgaben, sondern sind für sie auch ein Grund für die harmonische Zusammenarbeit und Kompromissfähigkeit mit Frau Marschall. So führt sie zurückliegende Zusammenstöße mit Herrn Borchert auf die Ähnlichkeit ihrer Temperamente zurück (vgl. Kilian, Z. 451-455, Z. 487-493, Z. 528-530).

#### 4.2.2.5 Umgang mit persönlich bedeutsamen Problemen

Die Partnerschaft von Frau Kilian und Frau Marschall spielt nicht nur bei der Lösung fachlicher Aufgaben, sondern auch bei der Bewältigung persönlich bedeutsamer Schwierigkeiten eine große Rolle. Durch ihre Fähigkeit zur gegenseitigen Motivation und Ermutigung können die beiden Frauen Krisen abfedern. Bei Tiefpunkten der einen kann die andere die Rolle der Optimistin einnehmen, die ihr eine positive Perspektive entgegensetzt.

*„Und es gibt auch Tiefpunkte. Schlecht ist es, wenn wir beide einen Tiefpunkt haben, weil es ist eigentlich immer so, dass /ähm/ wir das bisher eigentlich immer ganz gut hingekriegt haben, okay wenn eine mal down ist oder so, dann ist es die andere nicht und dann /ähm/ zieht die, die andere mit. Und das geht auch. Oder lässt [betont] ziehen“ (Kilian, Z. 437-442).*

Die eine „zieht“, während sich die andere „ziehen lässt“. Diese Rollenverteilung steht allerdings nicht fest, sondern je nach Situation nimmt jede der beiden Frauen mal die Rolle der optimistischen treibenden Kraft, mal die Rolle der Deprimierten ein. Anstatt durch Einstimmigkeit in einen negativen Zirkel zu verfallen, wird die Handlungsfähigkeit der Partnerschaft bzw. des Unternehmens gewahrt. Der gemeinsamen Bewältigung von Tiefpunkten steht auf der anderen Seite das Teilen von Freude und der Spaß an der Arbeit gegenüber.

Die gemeinsame Problembewältigung spielt gerade in den Situationen, in denen Zweifel an der Richtigkeit des Schrittes in die Selbständigkeit belastend werden, eine große Rolle - ein Phänomen, das beide Frauen immer wieder erleben:

*„Es gibt auch immer mal wieder diese, diesen Punkt wo man, wo man sich fragt, ‚muss ich das machen, will ich das weiter machen?‘ /Äh/ ich würde in der freien Wirtschaft halt, wenn ich jetzt irgendwie im Angestelltenverhältnis arbeiten würde, mehr Geld verdienen, als ich jetzt verdiene. /Mm/ die, diese Fragen stellen sich dann auch immer wieder (.) regelmäßig“ (Kilian, Z. 421-436).*

*„Es ist immer mal so für mich normal in der Selbständigkeit, dass ich an Punkte komme, wo ich sage, ‚mein Gott, was soll das ganze?‘ und hätteste [betont] nicht und wärste [betont] nicht und dann so schön irgendwo beschäftigt, würdest abends nach Hause gehen und /äh/ die Sache vergessen, aber da, wie gesagt, da ist eigentlich die Partnerschaft mir ne Stütze. Und das sehen wir, wir haben ja sehr viel Kontakt mit anderen Beratungs- /äh/ /äh/ Unternehmen, mit anderen Leuten, die in der Beratung sind, und alle, die allein arbeiten, haben eben das Problem, dass sie sich wirklich selber immer wieder aus diesem Teufelskreis rausholen müssen und wir setzen uns mal zusammen, heulen uns aus, jetzt mal bildlich gesagt, und wie, wie beschissen [betont] das alles ist und dann ist es auch wieder gut, ne?“ (Marschall, Z. 219-231).*

Frau Marschalls Charakterisierung der Situation als „Teufelskreis“ lässt vermuten, dass sie diese alleine als belastend und ausweglos erleben kann. Die Tatsache aber, dass es eine Vertrauensperson gibt, die sich in der gleichen Situation befindet und ihr daher Verständnis entgegenbringt, wirkt emotional stützend. Diesen Vorteil der Partnerschaft erkennt und würdigt sie. So sieht sie auch in der Fähigkeit, sich gegenseitig zu „stützen“ einen Erfolgsfaktor der Partnerschaft (vgl. Marschall, Z. 782-784). Gleiches trifft auf Frau Kilian zu, die die Fähigkeit, sich gegenseitig aus „Löchern herauszuholen“, als eine ganz wesentliche Komponente des partnerschaftlichen Zusammenhalts betrachtet (vgl. Kilian, Z. 1553-1557).

Zudem können aus einer zu engen Beziehung und mangelnder Abgrenzung zum Kunden persönlich bedeutsame Schwierigkeiten hervorgehen. Zwar lacht Frau Marschall diesbezüglich über sich selbst, doch im Grunde empfindet sie es als frustrierend, dass sie, wie ihre Partnerin, dazu neigt, sich zu sehr mit ihren Kunden zu identifizieren und deren Misserfolge zu stark mitzufühlen.

*„Wir sind beide [betont] schon so, so Typen, das, das macht auch manchmal den Frust hier beim Arbeiten /äh/, die, die Probleme jetzt der Kunden sich sehr zu eigen machen können. Also wenn's denen schlecht geht, dann geht's uns auch schlecht, und /äh/ da (.) kommt sie manchmal noch tiefer rein. Ich bin zwar auch so auf, auf, auf der Linie, aber komm schon eher mal wieder, dass ich mich schüttele und sag, ‚komm, das ist deren Problem /äh/ du sollst denen helfen [betont], aber du sollst nicht da mit denen untergehen gemeinsam.‘ ((Lachen)) [[[: ((Lachen))]]] Und /äh/ (.) aber (.) ja da, da unterstützen wir uns dann halt auch, indem man das auch immer wieder relativiert, ne? Wenn, wenn, man merkt es wirklich, da sind wir beide, wir sind schlecht drauf, wenn wir nur Mandanten haben /äh/, die, die ja, kurz vorm, vorm Insolvenzverfahren sind, oder sonst was, ne, und da müssen wir uns also auch gegenseitig dann mal wieder die Grenzen zeigen, weil das, unser [betont] Unternehmen läuft doch noch [lachend]“ (Marschall, Z. 662-680).*

*„Gerade in unserem Bereich, wo eben halt auch ein enges Verhältnis mit den Mandanten, ja im Prinzip eingegangen wird und /äh/ wenn man dann Rückschläge bekommt und alleine ist, also das ist was /äh/ /äh/, was wir beide uns ersparen wollen. (.) Weil dann fällt man ja tatsächlich in das Loch und wird nicht mehr zurechtgerückt von der Partnerin, weil das ist wirklich ein ganz wichtiger Punkt auch bei den ganzen Durchhängern, die einfach mal kommen /äh/ dass man dann jemanden hat, der sagt ‚Mensch komm, es läuft doch alles gut!‘ und, und das alles wieder in Relation zu setzen“ (Marschall, 742-750).*



Die Partnerin wirkt in diesen Fällen entlastend, weil sie die Grenzen der Identifikation aufzeigen kann, dem Negativen Positives und der emotionalen Ergriffenheit rationale Argumente entgegensetzt. Die Konfrontation mit der Gegenperspektive ermöglicht das Wiederfinden der professionellen Distanz und bewahrt so vor persönlichen Krisen – eine Rolle, die wechselt, je nachdem, wer sich in der kritischen Situation befindet.

Eine weitere problematische Situation kann sich schließlich aus der Konfrontation mit Unzufriedenheiten bzw. mit Kritik von Kunden ergeben. Beide Frauen neigen dazu, diese Kritik sehr persönlich zu nehmen, Fehler einseitig auf sich selbst zu beziehen und entsprechend empfindlich zu reagieren.

*„Das ist zwar normal. Das sagt die eine der anderen dann auch immer wieder und es kann gar nicht sein, dass wir alle hundert Prozent zufrieden stellen, aber das ist, das [betont] ist wirklich ne Sache, die sehr an die Substanz geht, und wo wir immer das Problem haben, dass wir das /äh/ sehr viel, sehr viel zu persönlich nehmen. Ich mein, es wird /äh/ kürzer, das ist ein kurzer Schlag mittlerweile, dann spricht man drüber und /äh/ es geht viel schne- /äh/ /äh/ viel schneller vorbei. Am Anfang hat uns das Wochen [betont] zurückgeworfen. (.) Und jetzt eben durch den Austausch und auch wirklich einfach mal, dass die andere, ‚Mensch überleg doch mal, das Projekt, das Projekt, das Projekt, ist doch alles super gelaufen und das eine [betont] läuft jetzt nicht gut, gut ((klopft auf den Tisch))), aber es liegt ja auch nicht nur an dir!‘ Weil das ist ja tatsächlich halt wirklich immer der Fall“ (Marschall, Z. 686-699).*

Frau Marschall reflektiert ihre Reaktion als durchaus problematisch, auch wenn sie inzwischen gelernt hat, Kundenkritik schneller zu verarbeiten. Sie ist professioneller geworden und kann trotz der Kritik ihre Arbeit fortsetzen. Wiederum sieht sie die Partnerin als ausgleichenden Gegenpol zur eigenen Perspektive, indem diese positive und rationale Aspekte aufzeigt. Frau Kilian weist allerdings darauf hin, dass gerade bei persönlich besonders nahe gehenden Problemen, wie z.B. Kundenkritik, von beiden nicht immer unmittelbar der Weg zur Partnerin gesucht wird, sondern auch eine Phase der persönlichen Verarbeitung vorausgehen kann. „Ich weiß dann auch irgendwann kommt [betont] sie. Wenn sie irgendwann bei mir in der Tür steht, okay jetzt ist es soweit, jetzt will sie mit mir reden“ (Kilian, Z. 1030-1032). In Frau Kilians Darstellung wird jedoch deutlich, dass sie diese Rolle der „Abwartenden“ nur schwer und mit viel Selbstdisziplin ausfüllen kann. Sie hat lernen müssen, den Rückzug ihrer Partnerin richtig zu interpretieren und zu akzeptieren.

*„Es war vielleicht am Anfang in unserer Zusammenarbeit, war einfach nicht klar, was ist das jetzt, warum ist die jetzt, warum is sie jetzt so? Ist jetzt, hab ich was falsch gemacht /äh/ war irgendwas blöd oder zwischen uns? Das war am Anfang nicht ganz klar, ob das jetzt was zwischen uns ist. Es war [betont] nie was zwischen uns, aber das mussten wir beide, glaube ich, auch erst mal lernen, dass das wirklich so ist, dass wir, wenn es zwischen uns ist, dass es auch ausgesprochen wird. Und wenn, wenn die eine so ist, dann ist was mit der Arbeitssituation, aber das ist, hat was Allgemeines oder mit irgendwas, was bei ihr nicht so läuft oder wie auch immer und das ist das, was ich meine. Das mussten wir lernen auch auszuhalten, die andere dann zu I-, einfach zu lassen und dort zu respektieren“ (Kilian, Z. 1046-1058).*

Wie im obigen Zitat deutlich wird, musste nicht nur das angemessene Interpretieren und Aushalten der Situation gelernt werden, sondern auch das entgegenkommende Kommunizieren teaminterner Probleme, die inzwischen unmittelbar angesprochen werden. Das erleichtert der Außenstehenden die Interpretation der Situation und nimmt ihr die Spannung. Eine offene Ansprache teaminterner Probleme und Bedürfnisse ist angesichts der starken Emotionalität beider Frauen im Umgang mit Problemen sehr wichtig, um Eskalationen zu vermeiden. Sie stellt heute eine bewusste Spielregel der Zusammenarbeit dar.

*„Spielregeln in der täglichen Arbeit, das ist zum einen Kommunizieren miteinander, wir versuchen /ähm/ klar [betont] miteinander zu kommunizieren, wir versuchen /ähm/ nicht [betont] irgendwie /ähm/ irgendwie so, so, so komische Gefühle aufkommen zu lassen. Also so, ne, so nach dem Motto, was war das jetzt und ich schluck das jetzt runter und das brodeln in mir hoch, das gibt's nicht. /Ähm/ überhaupt nicht, kann ich nicht sagen, nö“ (Kilian, Z. 824-831).*

Die Tatsache, dass sie mit ihrer Partnerin schon seit längerem befreundet ist und bereits im Studium mit ihr Kooperationserfahrungen sammeln konnte, erleichtert nach Frau Kilians Einschätzung diese zwischenmenschliche Offenheit (vgl. Kilian, Z. 931-936).

Beiden Partnerinnen schätzen also die gemeinsame Bewältigung von emotionalen genauso wie fachlichen Schwierigkeiten als wichtig und wertvoll ein. Bedeutsam ist in diesem Zusammenhang, dass beide aus vorherigen Arbeitszusammenhängen die Situation kennen, sich selbst überlassen zu sein, womit sie allerdings schlechte Erfahrungen gesammelt haben. „Ja, es ist einfach eben /äh/ dieses /äh/ /pff/ Einzelkämpfen, das unheimlich viel Kraft raubt und das haben wir beide im Prinzip durch unterschiedliche Tätigkeiten vorher gemerkt und /äh/ auch als für uns schädlich [betont] angesehen. Es ist wichtig [betont], eben mal ne Zeit lang alleine arbeiten zu können, aber eben nicht ständig“ (Marschall, Z. 737-741).

#### **4.2.3 Beziehung zwischen den Partnerinnen**

Aufgrund der seit mehreren Jahren bestehenden Freundschaft sowie vorangegangener Kooperationserfahrungen aus Studium und Beruf bestand von Beginn an ein vertrauensvolles Verhältnis zwischen Frau Kilian und Frau Marschall, dennoch musste das unternehmerisch-partnerschaftliche Vertrauen in mancher Hinsicht erst wachsen. Heute ist die Beziehung geprägt von einem geteilten Vertrauen in die grundsätzliche Übereinstimmung mit der Partnerin, also in die gemeinsamen Ziele und das konfliktfreie Miteinander (vgl. Marschall, Z. 380-383, 524-528). Weiterhin vertrauen beide in die Verlässlichkeit der anderen, was die Basis bildet für ihre Gewissheit, bei Problemen nicht im Stich gelassen, sondern unterstützt zu werden (vgl. Marschall, Z. 473-478, Z. 515-520). So macht die Tatsache, „dass man sich blind aufeinander verlassen kann“, für Frau Marschall die Partnerin heute unersetzlich (Marschall, Z. 769). Verlässlichkeit umfasst darüber hinaus einen diskreten Umgang mit dem, was die andere anvertraut hat.

*„Ich möchte auch, und das kann [betont] ich eben auch, mal über meine Schwächen reden und /äh/ dann wär es natürlich nicht schön, wenn dann irgend ein anderer Beraterkollege dann beim nächsten Treffen sagt, „Mensch, das kannst du nicht?“ ((Lachen)) So, also das, das sind halt Sachen. Wir reden offen [betont] über das, was wir meinen [betont] nicht zu können oder /äh/ wo wir meinen, Probleme zu haben, und das muss natürlich auch wirklich vertrauensvoll behandelt sein und das /äh/ ist zum Teil auch im privaten Bereich“ (Marschall, Z. 535-542).*

Eine weitere Facette der Vertrauensbeziehung von Frau Marschall und Frau Kilian ist das Vertrauen in die Kompetenzen der anderen. Es zeigt sich in der Beachtung deren Kritik und in der Überzeugung, gemeinsam zu fachlichen Problemlösungen zu gelangen sowie qualitativ hochwertige Arbeit leisten zu können. Beide Frauen bringen ihrer Partnerin, deren Persönlichkeit und Fachkompetenz, eine hohe Wertschätzung entgegen.

Nur auf der Basis von Akzeptanz, Wertschätzung und Vertrauen ist der relativ offene Umgang innerhalb der Partnerschaft mit Schwierigkeiten, Unzufriedenheiten, Schwächen, Bedürfnissen und auch Ängsten möglich. Die Spielregel der Zusammenarbeit, teambezogene Probleme offen zu äußern, könnte ohne die Vertrauensbasis gar nicht gelebt werden, partnerschaftliche Problemlösungsprozesse wären ohne sie nicht denkbar und auch das „Sich-Anvertrauen“ auf persönlicher Ebene setzt ein hohes Maß an Vertrauen und gegenseitiger Wertschätzung voraus.

Dabei zeichnet sich die Partnerschaft der beiden Unternehmerinnen durch ein hohes Maß an gegenseitiger Empathie aus - ein Phänomen, das Frau Kilian bewusst wahrnimmt, wenn sie auf die Möglichkeit des gegenseitigen Verstehens ohne Worte hinweist:

*„Wir haben vor zwei Jahren, anderthalb Jahren noch mal ne Zusatzausbildung gemacht, Mediation, beide [betont], und haben festgestellt /äh/ dass wir sehr gut im Team arbeiten, in Gesprächen noch mal verstärkter [betont] festgestellt, dass wir das können, dass wir das sehr gut können. Dass wir nicht [betont] wie normalerweise üblich, wenn man beispielsweise eine Zweiermediation macht, uns absprechen müssen, um Parts zu verteilen, sondern dass das /ähm/ was is, was bei uns automatisch passiert. Die an-, eine spürt, wann die andere Luft [betont] braucht, sich zurücklehnen möchte, nichts [betont] mehr sagen möchte und jetzt einfach mal übernimm du jetzt mal den Part oder mach mal, das ist /ähm/ das geht, das funktioniert einfach ohne Worte. Ich muss, dann muss keiner was sagen und das ist sehr gut“ (Kilian, Z. 279-295).*

Frau Kilian würdigt dieses Einfühlungsvermögen als eine Besonderheit der Partnerschaft. Basierend auf der schon länger bestehenden Freundschaft ist im Laufe der intensiven Zusammenarbeit ein hohes Maß an persönlicher Vertrautheit und Übereinstimmung in den Erfahrungen zustande gekommen. So kann das Handeln der Partnerin verstanden werden und die Anpassung des eigenen Handelns macht dann ein harmonisches Miteinander aus. Diese Ebene der Vertrautheit und des guten Verständnisses ist nach Einschätzung beider Frauen ein wichtiger Bestandteil ihres Zusammenhalts (vgl. Kilian, Z. 1551-1557; Marschall, Z. 723-724). Dank des Annäherungsprozesses sind auch die Stärken und Schwächen der Partnerin vertraut. Es wird möglich, sich im eigenen Handeln auf diese einzustellen, ohne dass sie immer explizit kommuniziert werden müssen. So können sich die Stärken und Schwächen der beiden Frauen gut zur „richtigen Mischung“ ergänzen.

In der Partnerschaft wird aber erwartet das dem Vertrauen auch Verantwortung entgegengebracht wird. Neben der geteilten Verantwortung für die Zielerreichung, den Erfolg und die Stabilität des Unternehmens spielt auch die Verantwortung für die Zufriedenheit und das emotionale Wohlbefinden der Partnerin eine wichtige Rolle. Letztere zeigt sich in einer gegenseitigen Rücksichtnahme auf Bedürfnisse und Schwächen, einer gemeinsamen Krisenbewältigung, gegenseitiger Ermutigung sowie fachlicher Unterstützung. Frau Marschall kommt hinsichtlich ihrer partnerschaftlichen Selbständigkeit schließlich zu der Erkenntnis: „Wir sind [betont] also auch wirklich, ja, darauf angewiesen [betont], dass das persönliche Verhältnis sehr gut läuft“, ein Hinweis auf dessen existenziellen Charakter (Marschall, Z. 547-549).

Dennoch haben beide gelernt, dass die unternehmerische Partnerbeziehung nicht identisch ist mit einer Freundschaft. Was die rein private Ebene zwischen den beiden Frauen anbelangt, so hat Frau Kilian durchaus einen Verlust an Intensität wahrgenommen. Zwar bestehen weiterhin private Kontakte, bestärkt durch einen gemeinsamen Freundeskreis, doch ist insgesamt die berufliche Ebene in den Vordergrund gerückt. Obwohl Frau Kilian diese Entwicklung zunächst bedauerte, hat sie gelernt, die Situation als normal anzusehen. Schließlich ist im selbständigen Arbeitsleben der Freiraum für persönliche Dinge eingeschränkter als vorher und auch der Lebenspartner fordert seine Zeit ein (vgl. Kilian, Z. 383-410). Die Freizeit ist nun wichtig, um Distanz zum beruflichen Alltag zu finden. Grundsätzlich kann aber heute die intensive berufliche Zusammenarbeit den Verlust an rein freundschaftlich-privaten Kontakten zur Geschäftspartnerin aufwiegen.

*„Aber das /ähm/ ganz [betont] Intensive ist einfach weniger geworden, aber das ist was, was wir, ich glaub, da haben wir nie drüber geredet oder, ich glaub, beide gut akzeptieren, weil, wir sind, ich glaub, wir haben auch irgendwann haben wir mal festgestellt, wir sind so viel zusammen, mehr als wir mit unserem Partner oder mit anderen Menschen /ähm/ zusammen sind und dann ist das auch gut und wir reden auch viele private Dinge hier, also es ist nicht so, dass wir das ganz strikt trennen würden“ (Kilian, Z. 402-410).*

*„Aber insgesamt ist es halt so, dass wir wirklich ne sehr /äh/ starke persönliche Beziehung haben. [[I: Sie würden sagen, die war am Anfang auch schon]] [Gleichzeitiges Sprechen] Nein, die ist stärker [betont] geworden. Am Anfang war's halt /äh/ /äh/ ja, ne Freundschaft über's Studium, aber sie ist, also, wesentlich intensiver geworden. (2) Weil wir verbringen ja mehr Zeit miteinander als mit unseren Partnern ((Lachen))“ (Marschall, Z. 505-513).*

Was die Qualität der Beziehung anbelangt, so spricht Frau Marschall sogar von einer Intensitätssteigerung. Wenn auch die gemeinsam in der Freizeit verbrachte Zeit nachgelassen hat, so ist Frau Kilian „mehr Freundin geworden noch in der Zeit“ (Marschall, Z. 554/553). Den Intensitätsgewinn führt sie unter anderem auf geteilte (existenzielle) Grenzerfahrungen in der ersten Zeit der gemeinsamen Selbständigkeit zurück (vgl. Marschall, Z. 797-803). Dabei nimmt sie auch die rechtlich-formale, dauerhafte Ebene dieser Bindung wahr, aus der es ihrer Ansicht nach schwieriger ist „rauszukommen als aus ner Ehe“ (Marschall, Z. 1132-1143).

### **4.3 Sven König und Andreas Berg – Landschaftsplanung**

#### **4.3.1 Geschichte der gemeinsamen Selbständigkeit**

Als Studenten der Landschaftsplanung lernten sich Herr Berg und Herr König im Frühjahr 1994 in einem Arbeitsraum an der Hochschule kennen. Angeregt durch ihr Interesse an den Entwürfen des jeweils anderen und gegenseitige Sympathie nahmen die beiden Kontakt zueinander auf und trafen sich in der Folgezeit hin und wieder privat. Im Herbst des gleichen Jahres, Herr Berg hatte inzwischen sein erstes Diplom abgeschlossen, entschieden sich die beiden dafür, gemeinsam an einem Planungswettbewerb teilzunehmen. Herr König konnte die Planungsarbeit sinnvoll für sein weiteres Studium verwenden. Herr Berg, der sich nach Abschluss der ersten Studienphase beruflich orientieren musste, zeigte großes Interesse an der Aufgabe und an der Zusammenarbeit mit seinem zukünftigen Partner. So beteiligte er sich an dem Projekt, mit dem er eine berufliche „Zwischenphase ausfüllte“ (Berg, Z. 93-112). Beide erlebten die Zusammenarbeit in diesem Planungsprojekt sehr positiv: „Die Zusammenarbeit lief damals total super [betont]“ (König, Z. 28). „Diese gemeinsame Wettbewerbsbearbeitung lief ziemlich gut [betont]“ (Berg, Z. 41/42).

Im Frühjahr 1995 erfuhren die Planer schließlich, dass sie den Wettbewerb gewonnen hatten – eine „riesige Sache“ (König, Z. 36). Anlässlich der Preisverleihung wurde ihnen sogar die spätere Realisierung der geplanten Parkanlage in Aussicht gestellt. Für Herrn König bedeutete dies „das Stichwort, so jetzt können wir uns eigentlich auch selbständig machen“ (König, Z. 43/44), für Herrn Berg war es „die Weichenstellung für eine spätere [betont] gemeinsame Zukunft“ (Berg, Z. 52/53). Beide messen diesem Anlass also rückblickend eine große Bedeutsamkeit für den Schritt in die Selbständigkeit bei. Das Selbstbewusstsein und der Teamgeist der beiden zukünftigen Partner ist durch den Gewinn gestärkt worden und in der Folgezeit fand eine Annäherung auf persönlicher Ebene statt. Dennoch verging noch eine ganze Weile bis zur Bürogründung.

Statt dessen kehrte nach dem Verebben von „Trubel und Freude“ wieder Alltag ein und es „passierte nicht so viel“ (Berg, Z. 53/54, Z. 112-114). Wenn auch weiterhin privater Kontakt zueinander bestand, schlug nun jeder seinen eigenen beruflichen Weg ein. Herr Berg arbeitete als freier Mitarbeiter in einem Planungsbüro, Herr König schloss sein zweites Diplom ab und ging dann verschiedenen „Jobs“ nach. Heute charakterisiert er diese Zeit als beruflich wenig zielstrebig (vgl. König, Z. 49). Der Gedanke an eine gemeinsame Selbständigkeit war zwar vorhanden, aber noch nicht ausgereift genug, um diesen Schritt tatsächlich zu vollziehen. Zwar fragten die beiden Männer wiederholt bei der Gemeinde nach, die die Realisierung des Wettbewerbsentwurfes beabsichtigte, allerdings ohne konkrete Ergebnisse. Zudem bestand eine noch grundsätzliche Skepsis gegenüber den Selbständigkeitsplänen und auch die Frage, wie eine berufliche Selbständigkeit mit den persönlichen Lebensumständen zu vereinbaren wäre, war noch ungeklärt. So zog Herr König aus privaten Gründen einen Ortswechsel in Erwägung und bewarb sich anderorts, jedoch erfolglos. Der Wunsch, mit Herrn Berg ein Büro zu gründen, reifte jedoch immer mehr und stand schließlich dem Ortswechsel entgegen, „weil ich dachte, ich kann nicht nach (Millionenstadt) gehen, weil ich ja mit Andreas eigentlich ganz gut zusammenarbeiten kann. (...) bis ich dann auch erst mal mir überlegen sollte und immer mehr sich das gefestigt hat, dass wir dieses Büro auf die Beine gestellt haben“ (König, Z. 651-659).

Im Frühjahr 1996 zeichnete sich von Seiten der Gemeinde die Bereitschaft ab, die beiden Planer mit der Realisierung ihrer Entwürfe zu beauftragen. Jetzt setzte ein „ernsthaftes“ Nachdenken über die Bürogründung ein, die schließlich vollzogen wurde. Die formale Bürogründung erschien den beiden Planern sehr wichtig, um überhaupt den Auftrag erhalten zu können, da die öffentliche Hand nur eine Firma als Vertragspartner akzeptiert. Herr Berg sah in dem Schritt in erster Linie eine Gelegenheit zur Selbstverwirklichung und fachlichen Erfahrungssammlung, weniger eine wirtschaftliche Chance.

*„Es war für uns einfach ne riesen Chance, wir waren noch sehr, sehr frisch von der Uni und /ähm/ /mhm/ hatten jetzt einfach die Möglichkeit /ähm/ einen Wettbewerbsentwurf, ein eine Idee [betont], die man wirklich also von A bis Z, also ganz klein mal irgendwann hatte, ausgezählt hat im Rahmen eines Wettbewerbes, dann aber fort zu planen und zu bearbeiten und irgendwann auch zu realisieren, wirklich zu bauen“ (Berg, Z. 155-161).*

So mieteten die beiden Männer „pro forma“ ein Büro an und statteten es aus. Da sie sich hiermit auf „Neuland“ begaben, mussten sie viel Zeit investieren und benötigten letztendlich den ganzen Sommer zum Büroaufbau. Die Zeit war günstig, weil Herr König seiner Jobs überdrüssig geworden war und auch Herr Berg gerade keinen Einsatz als freier Mitarbeiter hatte. Zunächst blieb aber der angekündigte Auftrag aus, sodass die beiden versuchten, wie schon einmal erfolgreich gelungen, weitere Wettbewerbe zu gewinnen. Der zurückliegende Gewinn hatte ihrem Selbstbewusstsein einen Schub gegeben und so gingen sie mit viel Idealismus und Selbstüberzeugung an weitere Wettbewerbe heran, wurden aber schließlich durch Misserfolge ernüchtert. Gewachsen an Erfahrungen, können heute beide mit Selbstironie auf diese Anfangszeit zurückblicken.

*„Wir haben also weitere zwei Wettbewerbe gemacht, oder drei sogar, weiß ich nicht genau, /ähm/ haben allerdings davon keinen gewonnen. [Stimmen im Hintergrund] Wir waren damals sehr euphorisch, dachten wir sind die Größten [betont]“ (Berg, Z. 184-188).*

*„Und dann /ähm/ ham wir gesagt so [betont] jetzt können wir doch einfach mal Wettbewerbe machen. Dann haben wir gesagt, jetzt rollen wir mal das Feld von hinten auf, das Feld der großen Architekten ((Lachen)) ein bisschen größensinnig sind wir da ran gegangen (...) Und so sind dann eins, zwei, drei Wettbewerbe ins Land gegangen und /mm/ bei denen wir hier nicht erfolgreich gewesen sind und die uns auch auf den Boden der Tatsachen so ein bisschen zurück gebracht haben“ (König, Z. 83-104).*

Im Herbst 1996 wurde ihnen schließlich der Auftrag zur Realisierung der Parkanlage erteilt. Herr König sieht diesen Zeitpunkt als die eigentliche Bürogründung an. Dieser erste Auftrag „zog sich“ dann bis Ende 1998 hin (Berg, Z. 260/261). Die Wortwahl deutet die Schwierigkeiten im Rahmen dieses ersten Auftrages an: Er wurde kommunalpolitisch zerrieben und heftig öffentlich kritisiert. Bauliche Mängel kamen erschwerend hinzu. Zwar werden diese Schwierigkeiten von beiden Planern heute als „Kleinigkeiten“ und „Brimborium“ bagatellisiert, aber vieles deutet darauf hin, dass das damalige Erleben lange nicht so unbeschwert war. Herr König beschreibt die Situation rückblickend mit Selbstironie durchaus als schwierig. Die öffentliche Kritik konfrontierte die jungen Unternehmer mit der harten Realität und sie wussten in ihrer damaligen Unerfahrenheit kaum angemessen zu reagieren. Auch Herr Berg empfand die Angelegenheit als unangenehm und lästig. Er gerät bei der Schilderung dieser Geschichte in den Zwang, immer wieder betonten zu müssen, dass sie für ihn eigentlich „nicht total belastend war“ (Berg, Z. 711/712, Z. 737/738, Z. 752-763). Der große Erfolg der Anfangszeit war nun gemindert: „Man konnte nicht mehr voller Freude irgendwie von der ganzen (Park)-Story erzählen, also sie war schon n klein wenig auch befleckt“ (Berg, Z. 780-

782). Wenn die beiden Unternehmer auch schließlich einen Weg gefunden haben, mit der Kritik umzugehen und von der Qualität der eigenen Arbeit überzeugt zu bleiben, so bewirkten die Schwierigkeiten eine innere Distanzierung vom Projekt und einen diesbezüglichen Motivationsverlust. Heute allerdings, mit größerer zeitlicher Distanz, können sie wieder positiv und zufrieden von diesem ersten Lehrstück erzählen, bei dem sie zwar ihren Idealismus verloren, aber auch viele wichtige berufliche Erfahrungen gesammelt haben (vgl. Berg, Z. 263/264, Z. 837-847; König, Z. 267-270).

Parallel zur Bearbeitung des ersten Auftrags waren die beiden Planer weiterhin in anderen Zusammenhängen beruflich tätig. Abgesehen davon, dass dadurch wichtige Berufserfahrungen gesammelt wurden, war dies notwendig, um ihren materiellen Lebensunterhalt zu sichern. Herr Berg arbeitete erneut als freier Mitarbeiter in dem anderen Planungsbüro. Herr König, ausgebildeter Landschaftsgärtner, baute im Namen des eigenen Büros Gärten, arbeitete aber auch nebenher in der Industrie. Die mehrgleisige Tätigkeit forderte von beiden Unternehmern viel Energie und wird daher als sehr anstrengend erinnert, zumal gerade zu Beginn der selbständigen Tätigkeit beide sehr genau und zeitaufwändig am Planungsprojekt arbeiteten, um keine Fehler zu machen ( vgl. Berg, Z. 668-670; König, Z. 487-493). Doch trotz aller „existenziellen Not“ haben die beiden Unternehmer diese Anfangszeit positiv in Erinnerung, denn sie können zu dieser Zeit viel Energie und Motivation aus der Partnerschaft ziehen. Ihre persönliche Beziehung wird immer enger bis hin zur Freundschaft.

*„Wir ham ne ganze /äh/ ganz viel Zeit, am Anfang vor allen Dingen, miteinander verbracht und dann haben wir hier gearbeitet und sind dann abends noch ins (Lokal) gegangen und ham, wir ham /äh/ es uns eigentlich auch ganz gut gehen lassen. Trotz allem, trotz dieser schwierigen existenziellen Not, die wirklich auch da [betont] war, wenn man nicht mehr weiß, wie man die Miete zahlen soll, seine eigene zu Hause dann ((holt Luft)) /mm/ und man schon immer Mahnungen kriegt vom Vermieter, dann ist dat schon recht unangenehm. Und trotzdem ham wir, hat uns aber diese Zeit doch /ähm/ ja haben wir da auch sehr viel Zeit verbracht und wir haben sehr viel persönliche Sachen auch voneinander mitgekriegt“ (König, Z. 590-600).*

Die materielle Not ist jedoch wenig verwunderlich, da das gemeinsame Büro in der ersten Zeit wenig zielgerichtet geführt wurde. So erfolgte keine systematische Anwerbung von weiteren Aufträgen, vielmehr lebte man von den Gelegenheiten, die „sich ergaben“ (vgl. Berg, Z. 285-299). Da das eigene Büro finanziell nicht genug abwarf, konnte keiner der beiden Planer seine gesamte Energie darauf richten - im Gegenteil, ihre Nebentätigkeiten nahmen immer mehr Raum ein und jeder ging in erster Linie seinen eigenen Zielen nach. Vor allem Herr Berg arbeitete immer intensiver für das anderen Planungsbüro, was zudem viel bequemer war, weil diese Arbeit „an ihn herangetragen wurde“ und nicht mühsam angeworben werden musste. Irgendwann nahm diese Tätigkeit sogar einen so hohen Stellenwert ein, dass sie aus seiner heutigen Sicht für das eigene Büro „bedrohlich“ wurde:

*„Und dann kriegte das irgendwann mal die eigentlich eher fast, fast bedrohliche Komponente, dass /ähm/ 98 war das dann, also zwei Jahre später, das Büro (eigene Firma) natürlich immer noch tätig war und /ähm/ und /ähm/ auch kleinere Sachen machte, aber /ähm/ sogar in dem Jahr bei mir eben die externen Aktivitäten viel, viel größer wurden, immer größer wurden, weil die Gelegenheiten da noch besser waren, da wurden immer mehr Arbeiten an mich herangetragen /ähm/, sodass also die Bürotätigkeit hier [betont] fast schon den kleineren Teil ausmachte und das ist natürlich kein so gutes Verhältnis zu Gunsten dieses Büros, ist ja klar, /ähm/ und in dem Jahr war's dann auch so, dass man mir wirklich auch also [stockend] recht gute Offerten machte irgendwie und ich wirklich das erst Mal in den Jahren ernsthaft in einen kleinen Zwie-*

*spalt geriet [[I: Mhm.]] was denn eigentlich für mich der bessere zukünftige Weg wäre“ (Berg, Z. 314-330).*

Herr Berg stand schließlich vor der Entscheidung, sich voll und ganz für sein eigenes Unternehmen oder für das andere Planungsbüro zu engagieren, und geriet in einen Zwiespalt (vgl. Berg, Z. 350-368): Soll er sich für die materielle Sicherheit oder die Möglichkeit der freien Selbstverwirklichung entscheiden? Der Konflikt wurde dadurch verstärkt, dass der Chef des anderen Büros, der ihm große fachliche wie soziale Anerkennung zollte, für ihn zum beruflichen Vorbild und Ratgeber geworden war (vgl. Berg, Z. 1470-1484). Herr Berg bestand aber schließlich diese „Zerreißprobe“, wie er sagt, und entschied sich dafür, „die volle Kraft auf das eigene Büro zu richten“, denn hier sah er größere Möglichkeiten, „selbständig tätig zu sein und die Dinge doch selbst zu gestalten“ (Berg, Z. 333-336). Zudem hatte das eigene Büro nach seiner Einschätzung noch „Zukunftschancen“ (Berg, Z. 353-355). Heute reflektiert Herr Berg diese Entscheidung als einen „Schwellenmoment“. Herr König auf der anderen Seite, hat diese Zeit zwar als „diffus“ erlebt, aber rückblickend dennoch nicht als ernsthafte Bedrohung der gemeinsamen Selbständigkeit empfunden (vgl. König, Z. 537-549).

Um die Gefährdung des Büros durch eine zu starke Einbindung in Nebentätigkeiten abzuwenden, ergriffen die beiden Unternehmer schließlich eine entscheidende Maßnahme: Sie verpflichteten sich, ihre Einkünfte aus Nebentätigkeiten in das Büro zu investieren, wobei die gemeinsamen Erträge dann gleichberechtigt untereinander aufgeteilt wurden.

*„Und ((Schlucken)) ja, 99 haben wir dann, das war sicherlich auch eine kleine Schwelle, für uns [betont], also zu Gunsten dieses Büros, dem Büro (eigene Firma), so geregelt, dass wir wirklich ne materielle und finanzielle Gleichheit herbeigeführt haben. Das, was damals zu ner Entfremdung der Einzelleute, also unser beider Personen auch beitrug, nämlich dass jeder so sein Ding parallel macht und je mehr er das macht, je mehr hat er davon, aber umso mehr leidet auch unser eigenes Büro darunter. Das hat dann wirklich so ex-, sagen wir mal bürogefährdende Züge bekommen und das haben wir dann wirklich durch ne Willenserklärung 99 verändert, indem wir gesagt habe, egal, was jetzt wirklich extern noch passiert, und diese externen Sachen sind schon gut [betont], also die bringen Erfahrung, die bringen Geld und so und solange sie fachbezogen sind, kann man sie eigentlich fast gar nicht ablehnen, solange wir hier eh nicht nen vollen Terminkalender haben, solange machen wir sie auch weiter, nur dass das, was da erwirtschaftet wird, wirklich in dieses Büro fließt und wirklich auch zu gleichen Teilen an die Gesellschafter ausgeschüttet wird“ (Berg, Z. 370-388).*

Herr Berg misst diesem Schritt heute als „Schwelle“, „ganz große wichtige Entscheidung“ und „starke Erkenntnis“ ein hohes Gewicht zu (Berg, Z. 372, Z. 1079/1080, Z. 1065). Tatsächlich ist der Schritt als die eigentliche Entscheidung zur partnerschaftlichen Selbständigkeit anzusehen, da erst jetzt eine persönliche wie finanzielle Bindung an das gemeinsame Unternehmen eingetreten war. Trotz aller Startschwierigkeiten war der Glaube an das Team doch groß genug, um diese weitreichende Entscheidung zu treffen. Für Herrn Berg löste sich dadurch die Zerstreuung und Planlosigkeit der Anfangszeit auf und es entstand eine „vernünftige wirtschaftliche Einheit“, die für beide tragfähig war (Berg, Z. 1063-1076). Seit dem hat dann die Dynamik des Büros merklich zugenommen. Während sich Herr König mit voller Arbeitskraft um neue Aufträge und den Aufbau einer Büroorganisation bemühte, arbeitete Herr Berg weiterhin im anderen Planungsbüro, sammelte dort wertvolle Erfahrungen und investierte sein Verdienst.



*„Und das war ein ziemlich entscheidender Schritt auch bei uns gewesen, um jetzt mehr Dynamik zu bekommen und das hat sich dann auch sofort gleich gezeigt, also wir haben dann endlich mal seit langem die Möglichkeit gehabt, dass wirklich einer, egal was er tut, er hat dann in nem Projekt Profitarbeit praktiziert und der andere konnte sich hier am Schreibtisch sitzend Non-Profit-Geschichten wie Akquisition oder Broschüren (...) Und und das fand dann eben ab neun 99 auch eben erheblich verstärkter statt. Und das war dann auch gut, weil /ähm/ es passierten wirklich mehr Dinge, wir kriegten [Hintergrundgeräusche] das Arbeitspotenzial wurde größer, wir kriegten, weiß ich, den ein oder anderen neuen Auftrag, sag ich jetzt mal /ähm/ und was dann im nächsten Schritt /ääähm/ ermöglichte zu sagen, jetzt sind wir soweit, dass wir einfach auf externe Aktivitäten auch verzichten können, weil wir ham genügend eigenes Potenzial und eigene Aufträge und Arbeiten und /ähm/ ja, und das fand dann auch statt, also insgesamt war das ne sehr positive Entwicklung“ (Berg, Z. 388-414).*

*„Ich hab dann mich entschieden, ich mach nur für's Büro, Andreas hat gesagt, er kriegt da aber bei dem anderen Büro noch Geld und /ähm/ das ist dann teilweise hier reingeflossen, in die Arbeit, die ich jetzt hier gemacht hab, vorbereitend /ähm/ dass ich /ähm/ /äh/ so ne Akquise betrieben habe, mich bei den Leuten gemeldet hab, Andreas hat da gearbeitet und ich hab hier, von hier aus das Büro sozusagen dann versucht aufzubauen, ne Organisation, Struktur reinzubringen“ (König; Z. 494-501).*

Beide stellen also die Verbesserung der Auftragslage in einen Zusammenhang mit der Entscheidung zur finanziellen Einheit. In einem mühsamen Prozess ist es den beiden Planern schließlich gelungen, auf dem Markt anerkannt zu werden und vermehrt Aufträge anzuwerben. Sie werten dies durchaus als Erfolgserlebnisse, die allerdings für beide in keiner Relation zur aufgewendeten Energie stehen (vgl. Berg, Z. 571-587; König, Z. 671-677). Aufgrund der verbesserten Auftragslage konnte Herr Berg schließlich seine Tätigkeit im anderen Planungsbüro immer mehr einschränken. Im Jahr 2000 gab er sie ganz auf. Der Aufwärtstrend des Planungsbüros hielt an, sodass sogar bis zu vier freie Mitarbeiter für das Büro tätig wurden. Trotz dieser Aufwärtsbewegung blieben aber kleinerer Tiefschläge nicht aus.

*„Fünf Jahre läuft das ja nun schon und die fünf waren da wirklich von Höhen und Tiefen natürlich gezeichnet irgendwie, also insgesamt sehr positiv, dass das alles doch irgendwo ne geradlinige Entwicklung war /ähm/ also die [zögernd] an Substanz [[ I: Also so n Aufwärtstrend.]] Genau /ähm/ bis heute eigentlich die Substanz immer mehr zunahm [betont]. Wir auch immer mehr das Gefühl hatten, wir haben also n weiteren Grad der Erfahrung und Professionalität erreicht, von Projekt zu Projekt, von Jahr zu Jahr, das empfinde ich schon so /ähm/ und trotzdem war das aber immer eben mit (.) auch kleinen Tiefschlägen und so weiter verbunden“ (Berg, Z. 520-532).*

Herr König ist mit der Partnerschaft heute zufrieden. Er lehnt zwar den Einstieg weiterer Partner in das Planungsbüro nicht kategorisch ab, will aber im Grunde am gegenwärtigen Zustand nichts verändern (vgl. König, Z. 1206-1210). Obwohl die Partnerschaft zunächst nicht einzigartig war und es auch keinen erklärten Wunsch bzw. Plan zur gemeinsamen Gründung gab, besteht inzwischen ein gewachsener Zusammenhalt, der schwer ersetzbar ist. Der gemeinsame Erfolg war verbindend, motivierend und hat den Werg in die gemeinsame Selbständigkeit gebahnt (vgl. Berg, Z.1408-1435).

## 4.3.2 Konkrete Aspekte der Kooperation

### 4.3.2.1 Führungsfragen

Wie die bisherigen Ausführungen gezeigt haben, wurde das Planungsbüro zu Beginn der gemeinsamen Selbständigkeit wenig dynamisch geführt. Sich ergebende „Gelegenheiten“ wurden zwar ergriffen, „sodass da schon immer wieder was Neues auch passierte“ (Berg, Z. 285-293), aber es erfolgt keine zielgerichtete und weitsichtige Unternehmensführung. Die beiden Partner lebten vielmehr, so wie vor der Gründung, von der Hand in den Mund. Erst mit dem Eintreten einer existenzbedrohlichen Situation, die die beidseitige Erklärung des Willens erforderlich machte, sich stärker für das Büro zu engagieren, setzte eine Veränderung ein. Das systematische Bemühen um neue Aufträge und die Dynamik des Unternehmens nahmen zu.

Das Gewinnen neuer Aufträge ist dennoch aufgrund der schlechten Baukonjunktur und des hohen Konkurrenzkampfes bis zum Zeitpunkt des Interviews sehr mühsam. Auftraggeber ist meistens die öffentliche Hand, was lange Entscheidungsphasen und starre Strukturen auf der Kundenseite mit sich bringt. Die harte Konkurrenz verlangt enge Kalkulationen, sodass die beiden Partner bis heute recht wenig Geld verdienen - aus ihrer Sicht enttäuschend (vgl. König, Z. 513-519; Berg, Z. 632-641). Insbesondere Herr Berg sieht den Wert seiner Arbeit nicht angemessen entlohnt, wägt aber diese Tatsache mit den Vorteilen seiner beruflichen Selbständigkeit ab. Er schätzt die positiven Seiten des selbstbestimmten Gestaltens von Arbeit und Freizeit sehr, sodass er im Grunde weiß, dass er die Selbständigkeit trotz aller finanziellen Nachteile nicht aufgeben will (vgl. Berg, Z. 650-663).

Das Streben der beiden Männer nach Selbstverwirklichung ist ein wichtiger Antriebsfaktor, ihr Unternehmen trotz der schwierigen Marktlage zu führen. So geht Herr Berg wenig zweckrational an seine unternehmerische Tätigkeit heran. Er schöpft Freude aus dem gemeinsamen, kreativen Planungsprozess und wertet einen persönlich ertragreichen Arbeitsprozess genauso als Erfolg wie einen wirtschaftlich ertragreichen.

*„Dass man z- Ideen [betont] entwickelt hat /ähm/ Konzepte gesponnen hat, die einfach /ähm/ Freude [betont] gemacht haben und die Spaß gemacht haben und die gut, die uns gut vorkamen und die uns, sagen wir mal, mentaaal oder von, von unserer ganzen beruflichen Entwicklung her irgendwie weiterbrachten /ääähm/ (.). Die gab es sowohl eben dann, sagen wir mal, rein theoretisch als Zeichnung, als Planung, ohne dass die unbedingt realisiert war, und trotzdem waren das schon kleine Erfolgserlebnisse oder Freuden zwischendurch, wenn wir das Gefühl hatten, es ist gut gelaufen. Und dann aber auch darüber hinaus eben wirklich [betont] solche Sachen, dass dann die ersten Sachen einfach gebaut wurden, also der (Park) war dann irgendwann fertig(...) und das dann in echt zu sehen [betont], was man dann unter Umständen teilweise, wie bei dem (Park), in drei [betont] Jahren /ähm/ theoretischer Vorlaufphase in allen Facetten erörtert hat, das sind dann schon immer so auch, bis heut find ich, ganz bewegende Moment auch. Und wenn's natürlich, hoffentlich ganz gut geworden ist [lachend], [[!: Mhm.]] dann, dann ist das auch noch mal ne richtige Freude“ (Berg, Z. 587-618).*

Im wahrsten Sinne des Wortes wird Selbstverwirklichung erfahren, wenn die Entwürfe realisiert und somit materiell, sichtbar, greifbar werden. Herrn Bergs emotionale Anteilnahme am Planungsprozess zeigt sich, wenn er von „bewegenden Momenten“ und „richtiger Freude“ spricht. Entsprechend seines Selbstverwirklichungsstrebens wünscht sich Herr Berg für die

Zukunft neue, spannende und anspruchsvolle Herausforderungen. Auch Herr König erfreut sich an einem gelungenen Teamarbeitsprozess, unabhängig vom unternehmerischen Erfolg (vgl. König, Z. 692-696).

Wichtige unternehmerische Entscheidungen treffen die beiden Partner gemeinsam. Darunter fallen Fragen des Unternehmensprofils und der Öffentlichkeitsarbeit, finanzielle Fragen, die Anwerbung neuer Projekte bzw. die jeweiligen Vertragskonditionen sowie die planerischen Leitlinien in einzelnen Projekten. Auch Akquisetermine werden gemeinsam wahrgenommen. In der Regel bereitet einer die Thematik inhaltlich vor und auf dieser Grundlage wird dann gemeinsam entschieden. Nach Herrn Königs Einschätzung „funktioniert das im Normalfall gut“ (König, Z. 878-882). Einigungsprozesse werden von ihm also grundsätzlich nicht als kompliziert wahrgenommen.

Langfristige unternehmerische Ziele und Strategien werden zwischen den beiden Partnern ausgehandelt. Dazu finden in unregelmäßigen Abständen Treffen statt.

*„Also dass wir /ähm/ schon wirklich immer mal wieder, in Abständen haben wir das Bedürfnis dann beide, meistens auch beide, und vereinbaren das dann einfach als, als so n Besprechungstermin, entweder außerhalb der Arbeitszeit oder auch während der Arbeitszeit oder außerhalb des Büros irgendwo mal, wenn's n bisschen legerer sein soll /ähm/ wo wir uns zusammensetzen und /ähm/ über den Stand der Dinge sprechen und und eben uns selbst fragen, was für ne Richtung hat's bekommen und wo soll's noch weiter hingehen und was müssen wir für Maßnahmen ergreifen? (...) Also ((Schlucken)) /ähm/ da gibt es in loser Folge auf jeden Fall solche, ja, Bestandsfeststellungen und, und Zukunftswünsche, die in Besprechungen eben so ermittelt werden. Die sind, denk ich mal nicht unwichtig, aber da gibt es keine feste Regel. Das passiert eben meistens auch aus, aus, wenn einer das Gefühl hat, es wird mal Zeit wieder, so in der Art, dann thematisiert der das und der andere macht dann natürlich auch in der Regel gleich mit und sagt dann, „ja, klar!““ (Berg, Z. 1093-1112).*

Ausschlaggebend für das Zustandekommen dieser „nicht unwichtigen“ Gespräche ist also das Bedürfnis des einzelnen nach Klärung. Obwohl von Anfang an eine gemeinsame Basis in Form einer „ähnlichen Sprache“ sowie ähnlicher Vorstellungen von Planungsprozessen vorhanden war (vgl. Berg, Z. 41-45; König, Z. 557/558), haben sich die Konturen des heutigen Unternehmensprofils erst in einem längeren Prozess herausgebildet: „Also wir haben auch lange gebraucht, bis wir unser Profil richtig raus hatten, aber wir wissen es jetzt“ (Berg, 1524-1525). Das Profil ist zwar klar, doch verfügt das Planungsbüro nicht über eine formulierte Unternehmensphilosophie. Herr König beschränkt die Philosophie seines Büros auf den Satz „wir wollen zusammen arbeiten“, was darauf hindeutet, dass eben diese Zusammenarbeit für ihn zentral an der unternehmerischen Tätigkeit ist (König, Z. 775/776). Er sieht seinen Partner, wie sich selbst, nicht als Theoretiker an, sondern vielmehr als „erdverbunden“ (vgl. König, Z. 797/798, Z. 811). Theoretische Planungshintergründe werden von ihm mit den Begriffen „Bibel“, „Thesen“ oder „theoretische Klimmzüge“ eher negativ tituliert.

Das Unternehmen der beiden Partner befindet sich in einem reinen Geschäftshaus, in dem sich noch andere Planungsbüros niedergelassen haben. So sind sie, bedingt durch die räumliche Nähe, in ein Netzwerk eingebunden. Herr Berg kann über die Reflexion dessen, „was in den anderen Büros passiert“, für die eigene unternehmerische Praxis lernen (vgl. Berg, Z. 1444-1448). Herr König weist auf eine verstärkte Kooperation mit den anderen

Fachleuten im Haus hin. So ist bereits eine gemeinsame Wettbewerbsteilnahme mit dem Nachbarbüro erfolgt. „Wir strecken unsere Fühler jetzt auch viel weiter aus, wir wollen hier nicht im eigenen Saft schmoren“ (König, Z. 746/747). Die strategische Außenorientierung des Büros hat also gegenüber früher an Bedeutung gewonnen.

Daneben arbeiten die beiden Planer mit freien Mitarbeitern zusammen, die in den jeweiligen Planungsprojekten nach ihren Stärken eingesetzt werden. Herr König legt Wert darauf, den freien Mitarbeitern viel Fachwissen zu vermitteln, und motiviert sie zum selbständigen Arbeiten, trotz der Gefahr, dass sie mit diesem Wissen selbst ein Büro gründen könnten. Doch nur auf diese Weise bedeuten sie für ihn eine wirkliche Entlastung. Routinearbeiten werden inzwischen an die bis zu vier freien Mitarbeiter delegiert, während die Unternehmer selbst verstärkt Steuerungsaufgaben wahrnehmen. Diese Form der Zusammenarbeit sieht Herr König nicht nur als wirtschaftlich sinnvoll an, sondern sie macht ihm auch Spaß. Er gesteht sich dabei ein, dass sein persönliches Leistungsvermögen begrenzt ist.

*„Da kann man sich einfach mit diesen, ich will das mal abfällig sagen, mit diesen Kleinigkeiten nicht mehr aufhalten /mm/. Ich glaub, das ist auch notwendig, dass man auch so gewisse Schritte tut und ne interne Arbeitsteilung auch vornimmt, damit es flüssiger abläuft. (.) Und man kann ja nicht über alles Bescheid wissen, da muss man sicherlich, da braucht man sich nichts vormachen, da ist es immer gut, wenn man auch ein bisschen delegieren kann, Arbeit abgeben kann und das macht auch Spaß zusammenzuarbeiten, auch mit den anderen zusammenzuarbeiten“ (König, Z. 1068-1072).*

Herr König kann sich diese Arbeitsorganisation in Zukunft noch ausgeprägter vorstellen, d.h. mit einer größeren Zahl von freien Mitarbeitern, die dann jeweils in einzelnen Projektteams arbeiten. Aus diesem Grund strebt er auch nach einer besseren Etablierung des Büros sowie nach größeren Aufträgen. Herr Berg findet ebenso gefallen am Projektmanagement:

*„Wenn wir dann wirklich mal zu dritt, zu viert, wir haben einmal [betont] ne kurze Zeit lang zu sechst gearbeitet /ähm/ es verändern sich ja sofort die, deine eigenen Tätigkeitsfelder massiv und das empfind ich aber als angenehm, also, weil ich nicht, ich möchte eigentlich nicht /ähm/ auf diesem Level hier die nächsten zehn Jahre lang meine Projekte selber zeichnen und, und jedes technische Detail mir selber überlegen müssen, sondern ich empfinde es als sehr angenehm /ähm/ /ähm/ das (.) zum Beispiel bei Einzelprojekten und das ist schon auch die Tendenz, sagen wir mal, wir die Weichen stellen am Anfang mit und dass das nachher aber dann in der Ausarbeitung zum Beispiel andere schon noch tun. Is, is für mich reizvoll, dass es so ist. Also ich hab dann auch nicht mehr das Bedürfnis unbedingt da jeden /ähm/ jede Kleinigkeit an einer Arbeit selber machen zu müssen, sondern empfinde dann /ähm/ ((Schlucken)) auch ne Befriedigung, wenn, wenn eben, das geht eben auch erst wenn, wenn zum Beispiel am Anfang nur einfach so ne Weiche gestellt wird und dann kriegt das seinen Eigenlauf“ (Berg, Z. 1539-1555).*

Da Herr Berg in der Führungs- und Steuerungstätigkeit eine große Befriedigung erfährt, bedauert er, dass er aufgrund der Auftragslage zum Zeitpunkt des Interviews wieder selbst an der Basis mitarbeiten muss. Zu dem Zeitpunkt ist nämlich eine Stagnation der Planungsprojekte eingetreten, sodass auf freie Mitarbeiter verzichtet werden muss. Zwar liegen Aufträge vor, doch bleiben von Seiten der Auftraggeber wichtige Entscheidungen für den Fortschritt der Arbeiten aus. Diese Entwicklung bedeutet für Herrn Berg einen Verlust an Arbeitsqualität und Status, denn eigentlich will er ein richtiger Chef sein. Schließlich hat er die abhängige Tätigkeit im anderen Planungsbüro aufgegeben, um nicht auf Dauer fremdbestimmt planerische Routinearbeiten ausführen zu müssen. Für die Zukunft wünscht er sich daher – wie sein Partner - mehr bzw. größer Aufträge und eine größere Mitarbeiterzahl (vgl. Berg, Z. 454-475). Herr Berg erlebt die gegenwärtige Auftragsstagnation als einen „Rück-

schritt“. Es stellt sich im Verlauf des Interviews heraus, dass die Problematik im Grunde vielschichtig ist und sich durchaus in einem Motivationstief äußert:

*„Wahrscheinlich /ähm/ aber /ähm/ vielleicht sind s so, weißt du, ganz persönliche Geschichten, die da auch zum Tragen kommen, also erst mal gab s Veränderungen, Sven ist Vater geworden, widmet sich natürlich jetzt, muss er auch, etwas stärker seiner Familie ((Lachen)). /Ähm/ /pff/ bei mir, ich weiß nicht, vielleicht stellt sich da auch irgendwann mal so ne klei-, kleine Müdigkeit ein, irgendwie so, und gerade, wenn dann da irgendwann mal nach langer Zeit so n kleiner Rückschritt wieder passiert /mmm/ also zumindest hat unsere Dynamik diesen Sommer, analog [betont] zu dieser, zu diesen, zur Stagnation innerhalb der Projekte auch wirklich so n bisschen so die Motivation stagniert“ (Berg, Z. 536-546).*

Als Familienvater kann Herr König weniger Energie als bisher in die unternehmerische Partnerschaft und das Planungsbüro investieren. Sein Partner, der viel Antrieb aus der partnerschaftlichen Gemeinschaft zieht, erlebt durch diese Veränderung einen Motivationsverlust und somit einen Rückgang der betrieblichen Dynamik – für ihn eine durchaus schwierige Situation. Er bringt zwar Verständnis für Herrn König auf, dessen beruflichen Rückzug er moralisch rechtfertigen kann, ist aber bezüglich der unternehmerischen Zukunft pessimistisch (vgl. Berg, Z. 1491-1498).

#### 4.3.2.2 Organisation der Zusammenarbeit

Zu Beginn der gemeinsamen Selbständigkeit widmeten sich beide Männer parallel der selben Aufgabenstellung und entwickelten jeweils für sich eine gestalterische Lösung. Das führte dazu, dass sich schließlich zwei Gestaltungsideen gegenüberstanden, wobei jeder Planer von seinem Entwurf überzeugt war. Dennoch musste man sich auf einen Ansatz einigen, was zum Teil für rege Auseinandersetzungen sorgte (vgl. Berg, Z. 936-959). Herr Berg führt diese anfänglich ineffiziente und konflikträchtige Form der Zusammenarbeit darauf zurück, dass sie es „noch nicht richtig besser wussten“ (Berg, Z. 972/973). Aus der gemeinsamen Praxiserfahrung heraus hat sich aber schließlich ein harmonischeres arbeitsteiliges Vorgehen entwickelt, das zudem weniger zweitaufwändig ist.

Heute wird gemeinsam die Zielrichtung eines Projektes besprochen und dann „macht [betont] der eine einfach mal“ (König, Z. 375/376). Dabei wenden die Planer jedoch eine gemeinsame Arbeitsmethodik an, an der sie sich „entlang hangeln“. Einer stellt zunächst für sich alleine Überlegungen an, präsentiert diese dann seinem Partner, beide reflektieren den gestalterischen Ansatz und entscheiden sich dann für die weitere Vorgehensweise. Nach Herrn Königs Einschätzung funktioniert diese Form der Zusammenarbeit, weil inzwischen das Vertrauen darin gewachsen ist, „dass es erst mal gut ist und dass die Überlegungen, die derjenige sich macht, auch Hand und Fuß haben“ (König, Z. 377/378). Auf der Grundlage dieses Vertrauens ist es möglich, dem Partner gestalterische Freiheit zu gewähren und seine Ideen zu würdigen. Viel seltener arbeiten heute noch beide parallel an einer Problemstellung. In dem Fall werden die Ideen aber schnell zusammengeführt und gemeinsam weiterentwickelt. So kann das Kreativitätspotenzial in der Partnerschaft inzwischen sehr viel sinnvoller genutzt werden. Zugleich ist das Konfliktpotenzial geringer, sodass die Zusammenarbeit von beiden Männern gegenüber früher als sehr viel harmonischer empfunden wird.

Die Unternehmer legen also ihren Schwerpunkt auf unterschiedliche Projekte bzw. Fragestellungen. Bei jedem Projekt wird es erneut erforderlich, „spezialisiert in ein bestimmtes Fachgebiet einzutauchen“ (vgl. König, Z. 837/838). Die Aufgabenverteilung innerhalb der Partnerschaft empfindet Herr König dabei als unproblematisch (vgl. König, Z. 903/904). Anfängliche Versuche, die Arbeitsbereiche eindeutig untereinander aufzuteilen, „verschwimmen bald wieder“ (König, Z. 835/836). Nur einige organisatorische Arbeiten sind klar verteilt. Die Frage, wer welches Projekt oder welche Aufgabe übernimmt, hängt letztendlich davon ab, „wer noch ein bisschen Luft hat zum Ausarbeiten“ (König, Z. 892/893). In der Partnerschaft wird nämlich darauf geachtet, dass jeder gleich stark belastet ist, weswegen auch die Arbeitszeiten erfasst werden. Herr Berg weist zudem darauf hin, dass bei der Zusammenarbeit Rücksicht auf die Vorlieben des einzelnen genommen wird (vgl. Berg, 881-884). Seit das Büro auch über freie Mitarbeiter verfügt, gibt es darüber hinaus eine arbeitsorganisatorische Aufteilung von Projektmanagement und Routinearbeiten. Durch diese verschiedenen Formen der Aufgabenverteilung läuft die Arbeit nach Herrn Königs Einschätzung viel „flüssiger“ als zu Beginn (vgl. König, Z. 1064-1072).

Trotz der grundsätzlich arbeitsteiligen Vorgehensweise findet immer wieder während des Planungsvorgangs ein gegenseitiger Austausch statt - und zwar je nach Bedarf des Planenden und Wichtigkeit des Projektes. „Also das ist nicht hart umrissen und so jetzt wirst du auf die Schiene gesetzt und planst und am Ende wird das Ergebnis angeguckt, sondern das ist immer wieder auch ein Abklären, wir sitzen uns ja auch nicht umsonst hier gegenüber“ (König, Z. 925-929). Die Klärungsprozesse sind nicht formalisiert, sondern finden dann statt, wenn einer der Partner Hilfe benötigt. Diese Vorgehensweise funktioniert, weil ein Arbeitsklima herrscht, in dem die Äußerung von Schwierigkeiten und Bedürfnissen „so über den Tisch“ möglich ist und die Gewissheit besteht, dass der andere auch darauf eingeht (vgl. König, Z. 950-958; Berg, Z. 989-1000). Gleiches gilt auch für die Klärung von Fragen des Unternehmensprofils und von langfristigen Unternehmenszielen, die ebenso spontan stattfinden.

Die Grundregeln ihrer Zusammenarbeit haben die beiden Partner im Gesellschaftervertrag vorab vereinbart. Diese sind jedoch nicht „messerscharf ausformuliert“, sondern auslegbar (Berg, Z. 1175). So gibt es „Basisregeln“ (wie zum Beispiel den Grundsatz, dass jeder gleich viel im Unternehmen arbeitet), die jedoch nach Bedürfnis ausgestaltet werden (d.h. zum Beispiel, dass eine individuelle Festlegung der eigenen Arbeitszeiten möglich ist) (vgl. Berg, Z. 1183-1192). Trotz dieses Grundstocks an Regeln ist nach Herrn Bergs Wahrnehmung erst im Zeitverlauf Ordnung in der Zusammenarbeit entstanden.

*„Wie das so los ging in dem ersten halben Jahr, also erst mal war alles chaotisch, unorganisiert, das musste erst mal irgendwie ne Form bekommen und /ähm/ die Prägung war generell da, am Anfang gab es vielmehr Diskussionsbedarf (.) miteinander, um also irgendwas zu regeln, inhaltlicher Art, organisatorischer Art, da musste vielmehr drüber gesprochen werden und /ähm/ und jetzt im Laufe der Zeit hat sich da natürlich vieles (.) verselbständigt. Vieles weiß man einfach von vornherein, man braucht da nicht mehr drüber reden“ (Berg, Z. 875-883).*

Die gemeinsamen Regeln der alltäglichen Zusammenarbeit, aber auch das gemeinsame Verständnis von Arbeitsinhalten, musste erst zwischen den beiden Partnern ausgehandelt werden. Herr Berg reflektiert, dass aus den einzelnen Personen, aus der zunehmenden Vertrautheit und den praktischen Erfahrungen heraus Spielregeln in der Zusammenarbeit

entstanden sind und noch immer entstehen (vgl. Berg, Z. 1180-1182). So besteht heute Klarheit im gemeinsamen Handeln, ohne viel kommunizieren zu müssen.

*„Also, es gibt schon /ähm/ viele konkrete Arbeits(.)regeln /ähm/ ja, die (.) die wir beide einfach aus Erfahrung heraus oder indem der eine das dem anderen mal so sagt oder vorschlug /ähm/ dann doch verhältnismäßig einhalten oder gleich, gleich einhalten, wo wir beide sehen und uns daran halten auch. [[!: Mhm.]] ((Schlucken)) Aber es braucht kein Gesetzeswerk. Also wie gesagt, als Basis gibt es schon so n Gesellschaftervertrag und der regelt eben schon (.) recht viel und /ähm/ darüber hinaus gibt es Einzelabsprachen /ähm/ (.) in ganz seltenen Fällen sogar eben noch mal als zusätzliche schriftliche Regelung sozusagen /ähm/ und ansonsten gibt es viele mündliche Abreden, die eben auch eingehalten werden, denk ich, von beiden und wenn es zum Beispiel Neuland immer mal wieder gibt, Fragen /ähm/ wo man, oder Aspekte, für die es noch keine Regelung gibt, dann wird das in der Regel ((Lachen)) ja, in der Regel [betont] dann thematisiert einfach so. (...) Dann werden halt kurze Absprachen wieder getroffen in solchen unklaren Situationen und /ähm/, das geht aber meistens dann ganz schnell und eins zu eins ganz kurz, und dann ist dann eigentlich auch die, da ne Regelung gefunden und entsprechend ist das Thema abgehakt und beim nächsten Mal weiß man's dann auch vielleicht wieder, wenn so ne ähnliche Situation entsteht. So /ähm/ wird im gewissen Sinn informell der Katalog an Regeln immer weiter ergänzt und erweitert auch, ohne dass es da halt jetzt /mm/ ausgearbeitete Papiere et cetera für gäbe“ (Berg, Z. 1203-1236).*

Obwohl inzwischen auch einige Details der Zusammenarbeit geregelt sind, empfindet Herr Berg das Regelwerk nicht als einengend (vgl. Berg, Z. 1196-1200). Auch wenn viele der entstandenen Regeln informell sind, so sind sie dennoch verbindlich. Schließlich beruhen sie seiner Meinung nach auf praktischen Bedarfsfällen und Einsichten. Der informelle Prozess der Regelentstehung hat den Grad an Organisiertheit innerhalb des Unternehmens bis heute immer mehr gesteigert. Ein planvolles Strukturieren der Zusammenarbeit „von oben herab“ hingegen findet – nach Herrn König auf Grund der noch gegebenen „Übersichtlichkeit“ im Unternehmen – kaum statt (König, Z. 1044-1049).

#### 4.3.2.3 Lösung fachlicher Aufgaben

Beide Planer sind sich darin einig, dass die Gestaltungsaufgaben, die sie ausführen, den fachlich-kreativen Austausch erfordern, um zu guten Ergebnissen zu gelangen. So haben sie während des Planungsprozesses immer wieder das Bedürfnis nach Austausch mit dem Partner. Die gemeinsame Reflexion von Planungsansätzen wird intensiv gepflegt und spontan, nach Bedürfnis des Planenden, eingefordert. Das spontane Einfordern von Kritik an den eigenen Planungsideen ist fruchtbar, weil dem inzwischen der Wille des anderen gegenübersteht, sich in die Projekte bzw. Fragen des Partners hineinzudenken und konstruktiv Kritik zu üben (vgl. Berg, Z.986-989).

Herr Berg gewinnt durch die Überprüfung seiner Ansätze durch Herrn König Sicherheit und Bestätigung, außerdem sieht er in dessen Kritik einen wichtigen Impuls für den Fortschritt der eigenen Überlegungen (vgl. Berg, Z. 994-999). Er sieht die Anregungen seines Partners heute als wichtig und wertvoll an. Auch für Herrn König ist es wichtig, sich mit dem Partner auszutauschen, wenn er selbst „hakt“. Er schätzt dessen Ideen und Fragen als Anregungen, um gestalterisch weiterzukommen. Der andere hilft ihm auf die Sprünge, indem er neue Denkrichtungen und Perspektiven aufzeigt (vgl. König, Z. 913-923).

Die heutige Kultur der gemeinsamen Problemlösung und gegenseitigen Kritik ist allerdings erst aus einem mühsamen Lernprozess erwachsen. Zu Beginn der gemeinsamen Selbstän-

digkeit war die Zusammenarbeit geprägt von persönlichen Eigenwilligkeiten. Kritik wurde eher destruktiv, persönlich und emotional geübt, während auf der Seite des Annehmenden Empfindlichkeiten und persönliche Beleidigungen auftraten (vgl. Berg, Z. 893-918, Z. 997-1004; König, Z. 558-564). Zudem fehlte das Vertrauen in die Leistungsfähigkeit des anderen und somit in den Wert seiner Entwürfe. Eigensinn und mangelndes Vertrauen sind aber schließlich im Zeitverlauf überwunden worden und an deren Stelle sind eine gegenseitige Wertschätzung und Vertrauen getreten. „Aber mittlerweile schätzen wir uns da doch beide und schätzen auch die Meinung des anderen und die ist nicht aus der Luft gegriffen, das wissen wir jetzt mittlerweile“ (König, Z. 564-566).<sup>26</sup>

Heute ist Kritik konstruktiv, sachlich und orientiert sich an dem gemeinsamen Ziel, ein gutes Werk zu schaffen (vgl. König, Z. 303-306; Berg, Z. 940-943, Z. 1001-1006). Im Sinne dieses Ziels strebt man gemeinsam nach der besten Gestaltung, indem man konstruktiv an den Ideen des anderen ansetzt. Beide Unternehmer zeigen heute ein hohes Vertrauen in die Leistungsfähigkeit des Teams und die Qualität der gemeinsamen Planungsergebnisse.

*„Möglichst ne Zielrichtung vorgeben und macht [betont] der eine einfach mal und da ist mittlerweile doch schon so viel Vertrauen gewachsen, dass es erst mal gut ist und dass die Überlegungen, die derjenige sich macht, auch Hand und Fuß haben. Und dann kann man schon noch mal sagen, ja jetzt /äh/ das passt jetzt hier nicht so [betont] oder /äh/ /mm/ guck doch mal hier, wie ist denn das? Muss man das nicht in Beziehung setzen oder hast du die, die Nutzer dir schon überlegt, wo finden die denn ihren Platz? Also in den seltesten Fällen ist es so, dass wir alle, alles noch mal über den Haufen werfen. [[I: /mhm/]] Das passiert eigentlich nicht häufig, sondern da ist schon auch ne ganze Menge Vertrauen /äh/ und (.) ja auch so ein Stück sein lassen. Der andere macht das und der macht das auch, der hat seine eigenen Gedanken und der der dann dazukommt der, der gibt nur mal Anregungen, um das zu toppen. [[I: /mhm/ [gleichzeitiges Sprechen] Um das zu perfektionieren.]] [gleichzeitiges Sprechen] Ja, um die Gedanken überhaupt, aber jetzt nicht um, um das zu zerreißen und /äh/ die eigenen Ideen da /äh/ /äh/ unbedingt unterzubringen“ (König, Z. 375-391).*

Inzwischen ist es zur Grundhaltung geworden, dem Partner gestalterischen Freiraum zu gewähren, dessen Gestaltungsansätze zu akzeptieren und sie vorsichtig, fragend und sensibel, nicht aber zerstörerisch, zu kritisieren. Dies funktioniert nicht ohne Einfühlungsvermögen, welches Herr König zeigt, wenn er beim Üben von Kritik „auf den anderen eingeht“ (König, Z. 554/555). Dem anderen fällt es vor diesem Hintergrund leichter, die Kritik des Partners anzunehmen. Auf dieser Basis von Wertschätzung, Vertrauen und Sensibilität kann der eine die Ideen des anderen schließlich „toppen“ (König, Z. 391).

#### 4.3.2.4 Umgang mit Differenzen

Wie in den vorausgehenden Ausführungen schon angedeutet wurde, gab es zu Beginn der gemeinsamen Selbständigkeit problematische Differenzen zwischen Herrn Berg und Herrn König. Ihre Ideen, wie eine Gestaltungsaufgabe zu lösen sei, wichen voneinander ab, was, gekoppelt mit „Rechthabereien“ und „Eigenwilligkeiten“, zu starken Auseinandersetzungen führte. Jeder hielt seine Sicht und seine Lösungsvorschläge für überlegen und so bestand keine Kompromissbereitschaft. Herr Berg erlebte diese spannungsreiche Situation als belastend für die Arbeitsatmosphäre und „sehr unangenehm“. Zudem wurde im Verlauf der

---

<sup>26</sup> Vgl. Ausführungen zum Umgang mit Differenzen, Kapitel 4.3.2.4.



gemeinsamen Selbständigkeit deutlich, dass sich die Auseinandersetzungen nachteilig auf das Werk und in letzter Konsequenz existenzgefährdend für das Büro auswirken können (vgl. Berg, Z. 912-918).

*„Zum Beispiel kam auch viel mehr noch /ähm/ Eigenwilligkeit [zögernd] eben in die ganze Geschichte mit rein, also /ähm/ das war, empfand ich, teilweise als sehr [betont] unangenehm am Anfang sogar /ähm/ dass /ähm/ ((Schlucken)) dass es in Teilbereichen eben nicht um das Werk [betont] um das Büro ging, sondern um die /ääähm/ (.) um diie (.) Durchsetzung oder diie, ja um die, ich sag mal jetzt, die Durchsetzung der eigenen Meinung oder ummm ja, also dass da /ähm/ wir, ich sag jetzt auch beide natürlich, es ist auch so [[!: Ja.]] /ähm/ beide n bisschen zu sehr an uns, oder selbstverliebt waren mit unseren eigenen [betont] Vorstellungen von dem, was da so sein soll“ (Berg, Z. 893-907).*

Herr Berg stellt diese Probleme heute in einen engen Zusammenhang mit dem Charakter der kreativen Gestaltungsaufgabe:

*„Das ist ne sehr komplexe Angelegenheit irgendwie etwas zu erfinden, was es nicht gibt und so zwischen Funktiooon und Gestaltung und freier Lösung von irgendwelchen Aufgaben /ähm/ ja, so n Grad zu beschreiben und zu gehen (...) gerade so im Rahmen des Entwurfes, weil das ist alles sehr frei, da ist alles und nichts möglich oft. Und /ähm/ und da ham wir, oft ist es Komposition einfach nur und darüber lässt sich's oft schwer streiten dann auch, ob das jetzt richtig ist“ (Berg, Z. 908-930).*

Ein Schritt zum harmonischeren Umgang mit den Differenzen war daher die Einsicht, dass die freien, kreativen Aufgaben - genauso wie das ausgeprägte Selbstverwirklichungsstreben der beiden Planer - eine Arbeitsorganisation erforderlich machen, die dem einzelnen die Freiheit gewährt, individuelle Gestaltungsideen zu entwerfen und zu verwirklichen. So entwickelten sie - anstatt weiterhin parallel an einer Lösung zu arbeiten - aus der Praxis heraus ein arbeitsteiliges Vorgehen, bei dem zunächst einer alleine einen Gestaltungsvorschlag erarbeitet, der andere kritisch daran anknüpft und so schließlich ein Ergebnis entsteht, mit dem sich beide identifizieren können.<sup>27</sup> Aus heutiger Sicht erscheint Herrn Berg diese Vorgehensweise sehr viel sinnvoller und effizienter. Sie nimmt die unterschiedlichen Ideen und Sichtweisen konstruktiv auf und enthält weniger Zündstoff als das parallele Entwerfen (vgl. Berg, Z. 923-944, Z. 973-977).

Neben dieser organisatorischen Veränderung trug auch die zunehmende Vertrautheit zwischen den Partnern zu einer Entspannung bei. Zu Beginn kannten sich die beiden kaum, aber im Zeitverlauf entstand ein immer stärkeres Verständnis für den anderen: „Da gibt's jetzt mittlerweile einfach auch so n bisschen Übung miteinander, Gefühl füreinander“ (Berg, Z. 968/96). Der Partner kann heute besser eingeschätzt werden als früher und seine Sichtweisen werden besser verstanden. Das gestiegene Verständnis für den anderen geht mit einer geringeren Empfindlichkeit im Umgang mit dessen Kritik einher.

*„Das war am Anfang tatsächlich [betont] so, dass man dann /äh/ nicht einfach so wegstecken konnte und sagen und mir dachte, oh der will wieder seine Ideen reinbringen und das war vielleicht so ein Konflikt, wie du ihn jetzt vielleicht meinst. Aber mittlerweile schätzen wir uns da doch beide und schätzen auch die Meinung des anderen und die ist nicht aus der Luft gegriffen, das wissen wir jetzt mittlerweile“ (König, Z. 560-566).*

Herr König verdeutlicht, wie wichtig es war, Vertrauen in die Ideen, Kompetenzen und den guten Willen des anderen aufzubauen, um dessen Ideen und Standpunkte nicht nur akzeptieren, sondern auch wertschätzen zu können. Auf der gewachsenen Basis von Wertschät-

---

<sup>27</sup> Vgl. Ausführungen zur Organisation der Zusammenarbeit, Kapitel 4.3.2.2.

zung und Akzeptanz kann dem anderen mittlerweile die Möglichkeit zur Verwirklichung der eigenen Kreativität zugestanden werden (vgl. König, Z. 560-566). Herr Berg bringt deutlich zum Ausdruck, dass er diese Veränderungen als entlastend empfindet.

Treten heute inhaltliche Differenzen auf, so bemühen sich die beiden Männer darum, die Konflikte und Probleme im offenen Gespräch zu lösen, wobei der Grundsatz der Ehrlichkeit besteht. Dennoch gehört das unbedingte Thematisieren von Differenzen nicht zur Gesprächskultur. „Es werden manche Kleinigkeiten nicht gleich angesprochen, manchmal lösen sie sich aber auch von selber, dann braucht man sie einfach auch nicht ansprechen“ (König, Z. 947-949). So erspart man sich unnötige Diskussionen. Auch Herr Berg weist auf die Strategie hin, erst einmal abzuwarten, ob sich offene Fragen nicht „von alleine lösen“.

*„Und dann gibt es so n kleinen Prozentsatz, wo Unklarheit ist, dass der nun, das nun wirklich richtig ist oder falsch ist, wo einer vielleicht noch ne andere Meinung hat als der andere, das bleibt oft, manchmal so als offenes Thema, einfach im Raum stehen. (2) [[: Wird das dann ausgeräumt später?]] Jooo ((Lachen)) kommt darauf an, ob es später noch n Thema ist, also manche Themen /ähm/ lösen sich dann auch einfach von alleine /ähm/ irgendwann im Lauf der Zeit und, das gibt's natürlich auch als Problem(.)bewältigungsstrategie“ (Berg, Z. 1125-1136).*

Die begrenzte Offenheit gegenüber dem Partner zeigt sich auch im Umgang mit Persönlichkeitsdifferenzen. Obwohl Herr Berg eine Angleichung persönlichkeitsbedingter Differenzen wahrnimmt, früher waren sie „massiv“, können sie für ihn immer noch zum Ärgernis werden. Doch bringt er zum Ausdruck, dass er sich eher mit dessen Handeln arrangiert, anstatt das Problem offen anzusprechen.

*„Also wir sind sehr, wir sind unterschiedlich [betont] und /ähm/ manche Verhaltensweisen von ihm kann ich nicht gut finden und umgekehrt wird es wahrscheinlich auch so sein und wenn da mal, zum Beispiel eine von seinen Verhaltensweisen, die ich als nicht besonders vorteilhaft für das Büro empfinde, mal wieder durchschlägt, bin ich genervt [betont] (...) Dadurch dass das allerdings, dass wir uns da auch [betont] angenähert haben mit unseren Persönlichkeitsunterschieden und mit der Art, wie die dann ausgelebt werden im Büro, tritt das halt auch nicht mehr so massiv [betont] auf und wenn das mal so in ner kleine Welle mal wieder daher schwapppt, dann kann man das auch manchmal einfach schwappen lassen“ (Berg, Z. 1020-1038).*

Wenn auch immer noch störende Persönlichkeitsdifferenzen innerhalb der Partnerschaft gegeben sind, so sind die beiden Partner doch aus einer problematischen Situation heraus zu einem toleranten Umgang miteinander gelangt, der differierende Perspektiven nicht mehr als persönliche Angriffe, sondern als wertvolle Anregungen für den Arbeitsprozess begreift. Die Differenzen können inzwischen produktiv zur Erzielung des besten Ergebnisses eingesetzt werden. Trotz aller Startschwierigkeiten in der Zusammenarbeit haben die beiden Landschaftsplaner also inzwischen ein hohes Maß an gegenseitigem Verständnis entwickelt. Immerhin war nach Einschätzung beider schon von Anfang an eine gewisse Basis in Gestalt geteilter Einstellungen zu Planungsprozessen gegeben. Herr Berg nimmt ein gegenseitiges Einfühlungsvermögen wahr, wenn er von einem „Gefühl füreinander“ spricht (vgl. Berg, Z. 968/969), und auch Herr König bemerkt „eine gewisse Fähigkeit aufeinander einzugehen“ (König, Z. 553-555, Z. 688-692). In ihren Schilderungen wird deutlich, dass die gestiegene Vertrautheit und Empathie sowie das gewachsene gegenseitige Verständnis inzwischen viel Kommunikation ersetzen können. So ist es auch ohne viele Worte möglich, sich auf das Handeln des anderen einzustellen und selbst angemessen handeln (vgl. Berg, Z. 876-885). Herr König sieht darin eine wichtige Voraussetzung für die hohe Leistungsfähigkeit des Teams (vgl. König, Z. 552-555).

*„Und das häufig auch ein schönes Erlebnis war, wenn wir rausgekommen sind und dann haben wir /boa/ da haben wir uns aber wieder die Bälle zugeschoben, also so richtig, dass einer was vorlegt und der andere übernimmt den Ball und, und geht damit wieder ein Stückchen weiter oder gibt'n Querpass oder ne Steilvorlage oder sonst irgendwie und das, das können wir ja, können wir ganz gut. Da müssen wir uns manchmal gar nicht angucken /äh/ und dann wissen [betont] wir einfach w-, wie das so laufen wird. Das hat sich immer mehr ein-, eingespielt. Ich finde das zeugt schon auch von einer gewissen /ähm/ Fähigkeit, aufeinander einzugehen und zu wissen /ähm/ das wird im Sinne weiterentwickelt vom andern und /ähm/ da entsteht was gemeinsames daraus. Das bei den /äh/ Akquiseterminen war das häu-, häufig so, dass wir dann nach Hause gekommen sind und waren richtig /ähm/ ja euphorisch danach, egal wie, ob wir dann Aufträge gekriegt haben oder nicht, es war einfach so, dass wir gesagt haben, das ist super gelaufen“ (König, Z. 681-696).*

Das harmonische Zusammenspiel mit dem Partner kann Herr König merklich genießen – eine „Lust und Freude, gemeinsam was zu arbeiten“, die ihn bis heute mit seinem Partner zusammenhält (König, Z. 1078).

#### 4.3.2.5 Umgang mit persönlich bedeutsamen Problemen

Persönlich bedeutsame Fragen werden in der Partnerschaft durchaus thematisiert und es findet ein Austausch über „alles mögliche“ statt, doch deutet nichts darauf hin, dass der gegenseitige Beistand bei persönlich gefärbten Schwierigkeiten einen hohen Stellenwert einnimmt. Die Bewältigung von derartigen Problemen scheint eher im privaten Umfeld der Männer als gemeinsam zu erfolgen.

Es gab dennoch eine, auch emotional, problematische Situation im Verlauf der gemeinsamen Selbständigkeit, die gemeinsam bewältigt wurde: Es handelt sich dabei um das sehr schwierige erste Planungsprojekt. Herr König weist auf die anfänglichen Schwierigkeiten hin, die öffentliche Kritik richtig zu interpretieren: „Das schwankte schon immer zwischen dem, also sind wir jetzt wirklich so schlecht oder sind die anderen nur so blöde, dass die jetzt auch Kritik äußern?“ (König, Z. 332-335). Angesichts dieser schwierigen Lage fand durchaus eine gemeinsame Problembewältigung statt. Gemeinsam wurden „immer Erklärungen gesucht“ und so die Angelegenheit schließlich „weggesteckt“, ohne dass dies aber die Partner nach Herrn Königs Wahrnehmung „zusammenschweißt“ (König, Z. 315-317).

Zu Beginn der gemeinsamen Selbständigkeit wurde die persönliche Ebene innerhalb der Partnerschaft ohnehin noch ausgeprägter gepflegt. So haben sich die beiden in der Anfangszeit „über viele Lebensfragen ausgetauscht“ und so „viele persönliche Sachen voneinander mitgekriegt“ (Berg 1282-1284; König, Z.599/600). Auch hat Herr Berg seine Hin- und Hergerissenheit zwischen angestellter und selbständiger Tätigkeit innerhalb der Partnerschaft thematisiert. Es liegt nahe, dass während dieser Zeit des intensiven „Sich-Anvertrauens“ durchaus emotionale Probleme Raum in der Partnerschaft hatten. Diese Phase war wichtig, um Vertrauen und Vertrautheit zwischen den Partnern herzustellen, heute aber sind persönlich bedeutsame Fragen vor den beruflich-fachlichen zurückgewichen.

#### 4.3.3 Beziehung zwischen den Partnern

Zunächst bestand lediglich eine lockere Bekanntschaft zwischen Herrn Berg und Herrn König, die auf den Begegnungen im studentischen Projektraum beruhte. Aus gegenseitigem Interesse nahmen die beiden dann eine Kooperation auf, die sie als sehr positiv erlebten und die schließlich mit Erfolg gekrönt war. Herr Berg resümiert: „Der erste gemeinsame kleine, große oder große gemeinsame fachliche Erfolg, der hat dann einfach auch natürlich ne Stimmung irgendwie für uns geschaffen“ (Berg, Z. 1333-1335). Gestärkt im Glauben an das Team, wurde die Beziehung zwischen den beiden Partnern zunehmend intensiv. Die beiden Männer verbrachten im folgenden viel Zeit miteinander. Es herrschte Offenheit und Ehrlichkeit, sodass sie sich über viele persönliche Fragen austauschen konnten. „Wenn man neugierig interessiert ist in jemanden, an jemandem, dann geht man ja doch recht offen und auch vertrauensvoll vielleicht ran, um ihn zu gewinnen, und das haben wir ja beide voneinander gewollt [betont]“ (Berg, Z. 1375-1378). Schließlich verschmolzen sogar zum Teil die persönlichen Freundeskreise. Beide Männer erinnern diese Zeit heute als sehr intensiv und wichtig für die Partnerschaft. Es ist persönliche Nähe und eine grundlegende Vertrauensebene aufgebaut worden (vgl. Berg, Z. 1276-1291; König, Z. 590-600).

Doch obwohl schon zu Beginn der gemeinsamen Selbständigkeit eine gewisse Vertrauensbasis bestand, musste das unternehmenspartnerschaftliche Vertrauen zwischen den beiden Männern erst wachsen. So mangelte es zunächst, trotz der persönlichen Nähe, an einem partnerschaftlichen Teamgeist bezogen auf das gemeinsame Planungsbüro. Darauf besann man sich erst dann, als die Existenz des Büros gefährdet war (vgl. Berg, Z. 374- 380). Auch sind das gegenseitige Vertrauen in die fachlichen Kompetenzen des anderen und die damit verbundene gegenseitige Wertschätzung erst im Laufe der Zusammenarbeit aufgebaut worden. War man zu Beginn noch skeptisch gegenüber den Ideen des Partners, so schenkt man diesen inzwischen Anerkennung. Die gegenseitige Anerkennung und Wertschätzung sind inzwischen wichtige Voraussetzung für die Art und Weise der Zusammenarbeit: Nur auf dieser Grundlage können dem einzelnen gestalterische Freiräume gewährt werden und eine produktive, kreative Zusammenarbeit erfolgen.

Darüber hinaus ist das Vertrauen in die Verlässlichkeit des anderen ganz elementar - nicht zuletzt, weil man finanziell aufeinander angewiesen ist. Herr König vertraut seinem Partner blind: „Und ich fühl mich dann eher so als der Michael Schumacher der sich in den Rennwagen setzt und dann fährt er los. Und Andreas macht dann hier so den Boxenstop“ (König, Z. 846-848). Für Herrn Berg sind diesbezüglich Verantwortung und Vertrauen eng miteinander verwoben. Ihm ist es wichtig, dass der andere die Verantwortung, die ihm mit dem Vertrauen übertragen wird, auch übernehmen kann. Zwar werden die zahlreichen Konflikte zu Beginn der Zusammenarbeit von Herrn Berg durchaus als belastend für das partnerschaftliche Vertrauen erlebt, einen wirklich gravierenden Vertrauensmissbrauch erinnert er aber heute nicht.

*„Bei beiden Personen gibt's nen hohen Verantwortungsgrad einfach für die Dinge, die wir tun, behaupte ich jetzt mal, und /ähm/ und dann auch n Verantwortungsgrad für, gerade für Sachen, die den anderen auch betreffen. Und auf Grund dessen /mmm/ war da von Anfang an n starkes Vertrauen, was eben auch bis heute de facto, eigentlich fast n-, ich wüsste gar nicht, dass es mal wirklich missbraucht wurde“ (Berg, Z. 1355-1361).*

Beide Partner übernehmen Verantwortung, nicht nur für das Unternehmen, sondern auch für die Person des anderen. Herr Berg hat schon früh die Aufrichtigkeit, Verlässlichkeit und das Verantwortungsbewusstsein seines Partners erkannt und diesbezüglich ein Vertrauen aufbauen können, das bis heute besteht.

*„Und ganz schnell hat sich sicherlich schon auch so ne (.) /mm/ ja, typenbedingte Ernsthaftigkeit, also im Umgang miteinander /mm/ dargestellt, also /ähm/ (2) ich denke schon, dass beide recht schnell gemerkt haben, dass das, was er sagt, das kann ich dann ernst nehmen, so wie er's sagt, oder es ist recht schnell verständlich und hat dann auch so seine (.) also ist dann auch so, wird, wenn er irgendwas verspricht, dann wird das auch so umgesetzt, dann bemüht drum, das zu tun auch (.) also es gibt eine Ernsthaftigkeit im Wort, es wird nicht so, wir machen zwar auch viel, viel Spaß, aber, also zum zum Rumblödeln, aber nicht, um jetzt, um uns gegenseitig da irgendwie (.) /ähm/ (3) /ähm/ irgendwas vorzutäuschen et cetera, das gibts eigentlich so nicht“ (Berg, Z. 1379-1390).*

Ein Vertrauen in die Stabilität der Partnerschaft und das gegenseitige Verständnis allerdings hat Herr Berg bisher nicht entwickelt. So äußert er persönliche Unzufriedenheiten mit dem Handeln des anderen nicht offen, sondern behält sie aus Angst vor Krisen für sich. Offenheit und Vertrauen innerhalb der Partnerschaft haben also ihre Grenzen. (vgl. Berg, Z. 1029-1038, Z. 1239-1264).

Nach der persönlichen Annäherung der beiden Männer kurz vor und zu Beginn der gemeinsamen Selbständigkeit ist inzwischen wieder eine Distanzierung eingetreten. Herr Berg spricht entsprechend nur noch von einer „relativen Intensität“ (Berg, Z. 1296/1297).

*„Und /ähm/ die hat aber am Anfang eben noch, also die ersten zwei, drei Jahre, vier Jahre vielleicht sogar, hat die noch mehr, also war die noch stärker ausgelebt eben, dass wir wirklich noch mehr Freizeit auch miteinander verbracht haben. Das hat sich jetzt wieder /ähm/ das hat sich in den letzten ein, zwei Jahren, glaub ich, ja, reduziert wieder /ähm/ bedingt durch (.) /ähm/ Lebensumstände bei jedem /ähm/ (.) und (3) und auuuch aus der (4) aus dem Punkt, dass es reicht [betont] so, also /ähm/ (.) also die /ähm/ die A-, die Ebenen, die wir hier im Büro haben, die sind eben auch, selbst im Berufsalltag sind die eben nicht nur fachlich, die reichen so als /ähm/ das hat jetzt nichts mit Desinteresse an der Person zu tun, sondern ist einfach so n vernünftiges Maß irgendwie, man darf's halt auch nicht übertreiben [lachend] und /ähm/ und eben es gibt genügend andere /ähm/ (.) Interessenslagen eben noch, die dann doch jetzt jeder für sich im Moment, oder in den letzten zwei, drei Jahren stärker leben muss [betont]. Bei Sven zum Beispiel durch die Familie, bei mir durch andere (.) Verbindungen et cetera“ (Berg, Z. 1298-1314).*

*„Wobei sich das seit ein bis zwei Jahren wieder so ein bisschen auseinander entwickelt, also jetzt auch durch Familie bei mir, Andreas hat keine [betont] Familie und /äh/ ja auch andere Interessen, die er mit anderen teilt und ich hab meinen anderen Freundeskreis und der hat und da gibt's zwar Überschneidungen, aber die sind nicht besonders groß, wir glücken nicht zusammen, das ist dann meistens schon so, dass wir abends auseinander gehen und dann /äh/ geht jeder seine eigenen Wege“ (König, Z. 608-615).*

Während Herr König die intensive Pflege der persönlich-privaten Beziehung in der Anfangszeit noch sehr positiv bewertet, käme eine Aufrechterhaltung dieser Intensität für ihn heute mit einem „Zusammenglücken“ gleich. Die berufliche Bindung ist inzwischen bei beiden in den Vordergrund gerückt und die Basis der Beziehung so stabil, dass sie auch ohne den engen persönlichen Kontakt weiterbesteht. So spricht Herr Berg nach wie vor von einer hohen Beziehungsqualität (vgl. Berg, Z. 1296).

## **4.4 Harald Senger und Gerd Saale – Soziales Management**

### **4.4.1 Geschichte der gemeinsamen Selbständigkeit**

Herr Senger und Herr Saale kannten sich schon vor der Gründung seit längerem oberflächlich aus der „studentischen Szene“, denn sie haben an einer Hochschule Sozialpädagogik studiert. Später waren ihre Kinder in der selben Krabbelgruppe untergebracht, in der die beiden Väter die Buchhaltung „ein bisschen aufgeräumt haben“ (Saale, Z. 22). Während dieses gemeinsamen Engagements haben sie sich näher kennen gelernt und festgestellt, dass sie ihre spezifische Haltung gegenüber dem Management von sozialen Einrichtungen vereint: Beide sehen soziale Einrichtungen als Dienstleistungsunternehmen an, die nach betriebswirtschaftlichen Prinzipien geführt werden müssen. „Man hatte da halt ne andere Sicht und wollte immer mehr und hat immer schon gesagt, das muss anders strukturiert werden. Ich konnte diese soziale Leid, dieses Jammern in diesem sozialen Bereich und diese Larmoyanz können wir beide nicht ertragen“ (Senger, Z. 265-269).

Anfang der 90er Jahre standen die beiden Väter dann vor dem Problem, keine Tagesstättenplätze für ihre Kinder zu haben. Da zur damaligen Zeit Elterninitiativen öffentlich gefördert wurden, beschlossen sie, aus eigener Initiative eine Kindertagesstätte aufzubauen. Zur Unterstützung dieses Vorhabens mussten sie zwar noch weitere Eltern gewinnen, doch Herr Senger und Herr Saale bildeten den Motor der Initiative. Motivierend im Hintergrund war weiterhin das Ideal, den Charakter sozialer Arbeit verändern zu wollen. So bauten die beiden Männer zusammen mit anderen Eltern ehrenamtlich eine Kindertagesstätte auf, die schließlich im Dezember 1992 eröffnet wurde. Herr Saale erinnert sich sehr positiv an diese Zusammenarbeit mit seinem heutigen Partner. Es gab wenige Differenzen, das Projekt machte Spaß und ermöglichte jedem die Verwirklichung seiner persönlichen Interessen - sie haben sich „getroffen und gefunden“ (Saale, Z. 26-30, Z. 94).

Durch dieses ehrenamtliche Engagement haben die beiden Sozialpädagogen Kompetenzen entwickelt, die für andere interessant waren und nachgefragt wurden, ohne dass die beiden je daran gedacht hätten, ihr Know-how zu vermarkten (vgl. Saale, Z. 30-35; Senger, Z. 625-628). So vertritt Herr Senger rückblickend die Einschätzung, in die Selbständigkeit „hineingerutscht“ zu sein (Senger, Z. 6/7). Auf einer Fachtagung gewann er nämlich Kontakt zu einem Unternehmen, das einen Betriebskindergarten eröffnen wollte und bei ihm eine entsprechende Beratung nachfragte. Zur professionellen Abwicklung des Auftrages erschien die Gründung eines eigenen Gewerbes sinnvoll. Nach eingehenden Überlegungen entschlossen sich Herr Senger und Herr Saale schließlich, ins kalte Wasser zu springen, und so wurde im Frühjahr 1993 das Unternehmen gegründet (vgl. Senger, Z. 49-56). Keinem von beiden war zu diesem Zeitpunkt bewusst, was sie mit ihrer Entscheidung „ausgelöst“ hatten.

*„Und dann wollten die wissen, was wir jetzt dafür haben wollen an Geld und /ähm/ und dann war plötzlich für uns die Frage, jetzt müssen wir 'ne Rechnung stellen, also das ist banal eigentlich, aber wir müssen 'ne Rechnung stellen. Wer sind wir denn eigentlich? Also wie stellen wir eigentlich 'ne Rechnung? Und /äh/ und da mussten wir sozusagen genauer überlegen, dass das, was uns Spaß gemacht hatte, ja möglicherweise auch etwas ist, was /äh/, was einen anderen Rahmen braucht. Also dann fing sozusagen das Problematisieren dieser Themen, dieses Themas an, ja. Werden wir ein Unternehmen oder so was? Was damals noch gar nicht so absehbar war, weil es viel zu klein war alles“ (Saale; Z. 193-204).*

*„Wir haben zwar damals gesagt, wir machen die Firma, aber, weil wir damals Geld verdient hatten, aber was wir damit ausgelöst haben, das war uns damals nicht klar. In dieser Entscheidung und das ist erst, ich weiß, ich weiß gar nicht vor wie vielen Jahren, könnte ich gar nicht benennen /äh/ irgendwie klar geworden, das ist unser Beruf“ (Senger, Z. 608-612).*

Noch auf der selben Tagung hatte Herr Senger eine zweite wichtige Begegnung: Er lernte den Leiter eines Institutes kennen. Der fand sich in der damals seltenen Betrachtungsweise von Kindertagesstätten als Dienstleistungsunternehmen wieder und wurde zum Unterstützer der beiden Sozialpädagogen. Noch im Sommer 1993 erteilte er dem gerade erst gegründeten Unternehmen einen wichtigen Forschungsauftrag. Die beiden Gründer sehen ihn daher heute als unverzichtbaren „Mentor“, „Fürsprecher“ und „Türöffner“ auf ihrem Weg in die Selbständigkeit an (vgl. Senger, Z. 43-45, Z. 57-61, Z. 629-636; Saale, Z. 1345-1353). Noch immer besteht zu ihm Kontakt und es finden Kooperationen statt.

Kurze Zeit später, im Spätsommer 1993, erhielt das junge Unternehmen von kommunaler Seite die Anfrage, eine Kindertagesstätte zu übernehmen und in Eigenregie zu führen – wieder ohne aktive Auftragsanwerbung. Für die beiden Gründer stellte sich nun zum ersten Mal die Frage nach dem eigentlichen Dienstleistungsspektrum ihres Unternehmens. Sie entschieden sich schließlich dafür, neben Organisationsberatung und Forschung auch das Management von sozialen Einrichtungen zu übernehmen.

*„Wir mussten uns entscheiden /äh/ dafür, dass wir das angehen wollen und dazu brauchte es eine Form und dazu brauchte es auch 'ne Perspektive, also welche Zielsetzungen habe ich denn damit? Würde ich damit mein Geld verdienen? Heißt das letztlich, ist es das, was ich will, was wir wollen? Hat es Aussicht, hat es, reizt das irgendwie? Und das war es dann. Also das haben wir gemacht, also uns dafür entschieden. Ja. Das war sozusagen unsere erste unternehmensstrategische Entscheidung. Zu sagen, wir managen im Auftrag Kindertagesstätten, das können wir uns vorstellen. Das war ja die zweite dann. Wir hatten ja die erste, die haben wir dann auch geführt. Und dann kam die zweite dazu und wenn man zwei hat, zwei hat, dann kann man auch an die dritte denken“ (Saale, Z. 208-219).*

*„Welchen Weg gehen wir? Gehen wir hin, machen wir diesen Kindertagesstätten, wollen wir das wirklich machen oder wollen wir das wirklich nicht machen, wollen wir das im Beratungsbereich /äh/ belassen oder nicht? Also, das waren die schwierigen Aufgaben“ (Senger, Z. 598-603).*

So hat sich durch die ersten drei Aufträge ein Dienstleistungsspektrum entwickelt, das bis heute erhalten geblieben ist, aber nie systematisch angestrebt wurde. Es ist eine Organisationsstruktur entstanden mit einem Verein als Kindertagesstättenträger in Kooperation mit dem eigenen Dienstleistungsunternehmen als Manager der Einrichtungen. Später kamen von städtischer Seite noch mehr Kindertagesstätten hinzu.

Wie Herrn Saales Ausführungen zeigen, ging mit der Entscheidung für den neuen Auftrag auch die Thematisierung persönlicher Erwerbsperspektiven einher - der Gedanke an eine selbständige Tätigkeit gewann an Gestalt. Ermutigend war dabei die Tatsache, dass anfangs drei wichtige Aufträge zeitlich so nah beieinander lagen (vgl. Senger, Z. 629-636, Z. 651-661). Herr Senger schildert aus seiner Jetzt-Sicht, dass sie über die Bewältigung eines persönlichen Problems „unbewusst“ eine interessante Marktnische besetzt haben (Senger, Z. 241-245, Z. 625-628). Sie haben das Vermarktungspotenzial erkannt und ihre Chance ergriffen. „Wir haben Glück gehabt durch Beziehungen, durch die Kontakte, aber natürlich wir haben es auch beim, beim Schopfe gepackt und haben gesagt, wir gehen dieses Wagnis ein“ (Senger, Z. 375-37). Auf diesen Mut zum Starten ist Herr Senger bis heute stolz.

Herr Saale ist schon seit Beginn seines Studiums auf der Suche nach derartig neuen Herausforderungen gewesen. Er hat - wie sein Partner - aus Unzufriedenheit seine Tätigkeit in einer Behörde aufgegeben und beruflich noch einmal neu begonnen. Zum Ende seines Studiums bot der Arbeitsmarkt für Sozialpädagogen allerdings kaum interessante Stellen, sodass Herr Saale damals zusammen mit anderen einen Verein zur Betreuung von Straffälligen gründete – für ihn schon eine Art Selbständigkeit. Mit dieser Tätigkeit war er allerdings inhaltlich wenig zufrieden (vgl. Saale, Z. 251-268). Weil einer der Geschäftsführer Geld hinterzog, musste sich der Verein später auflösen und Herr Saale nach neuen beruflichen Möglichkeiten suchen. Er regte ein Forschungsprojekt an und wurde als wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Hochschule tätig. Da er dort aber keine beruflichen Perspektiven sah, gab er den Gedanken an eine Promotion wieder auf. Als seine Anstellung an der Hochschule im Herbst 1993 endete, stieg er daher mit voller Arbeitskraft in das eigene Unternehmen ein. Doch war die berufliche Selbständigkeit für Herrn Saale zunächst in erster Linie ein inhaltlich interessantes Projekt, weniger eine aussichtsreiche Erwerbsperspektive.

*„Und dann passte das sehr gut. Das war so eine Übergangszeit. (...) Das passte also. Ich, bei mir wurde was freigesetzt an Zeit und Arbeitsmöglichkeiten und /äh/ es gab eine Situation, die Arbeit bedurfte und /äh/, die konnte ich da rein stecken. Und beim Harald Senger war es so, dass der als Sozialarbeiter in der Sozialtherapie arbeitete und /äh/ er das Projekt einfach spannend fand. Und ich hatte damals auch Zeit und Muße irgendwie, das dann zu machen, weil ich war ganz gut versorgt, hatte ja relativ gut verdient und /äh/, das war dann nicht das Problem. Also es war nicht sofort ein Existenzproblem für mich, nichts zu tun zu haben oder unbedingt was tun zu müssen, sondern /ähm/ das war eher so, ich hatte Energien frei. Und /äh/ fand das auch okay. Das Projekt war ja nun spannend genug“ (Saale, Z. 89-105).*

Herr Senger arbeitete weiter als Angestellter im Bereich der Sozialtherapie. Er fand das Gründungsprojekt jedoch so spannend, dass er von Anfang einen großen Teil seines Einkommens in das Unternehmen investierte und somit auch für das finanzielle Auskommen seines Partners sorgte. Aber auch Herr Saale investierte seine Einkünfte aus kleineren Nebentätigkeiten in das gemeinsame Projekt. „Wir haben das Geld, was über mich reinkam in die Kasse geworfen, was über 'n Harald, was der Harald verdiente reingeworfen, haben das zusammengepackt, was, was ich sehr ungewöhnlich finde immer noch, immer noch, nach wie vor, haben das dann durch zwei geteilt“ (Saale, Z. 109-114). Diese Finanzierung „wie in einer Kommune“ setzte von beiden viel Verantwortungsgefühl und Vertrauen voraus (vgl. Senger, Z: 806-819). Kredite waren zur damaligen Zeit für das ungewöhnliche Dienstleistungsprofil nicht zu bekommen, so stellte das Einkommen aus Herrn Sengers Berufstätigkeit sowie aus den ersten Aufträgen das ohnehin nicht investitionsintensive Gründungsprojekt zunächst auf sichere Füße. Diese Investition, die von der Bindung und dem Glauben an das gemeinsame Projekt zeugt, hat für beide bis heute eine symbolische Bedeutung behalten.

Als während der folgenden Monate das Auftragsvolumen zunehmend wuchs, reduzierte Herr Senger seine angestellte Tätigkeit immer mehr, um in der eigenen Firma zu arbeiten. Als das eigene Unternehmen schließlich genug für zwei Personen abwarf, stieg auch Herr Senger im Spätsommer 1994 voll in die Selbständigkeit ein. Zuvor hatte er im Rahmen seiner Beschäftigung die konkrete Erfahrung gemacht, dass die Verwirklichung eigener Ideen in diesem Arbeitsverhältnis sehr schwierig war, was ihm den Anlass zur Kündigung gab, auch wenn er damit ein Risiko einging (vgl. Senger, Z. 378-387).



*„Es war ein Reiz [betont], das zu machen und dann nicht mehr gewillt zu sein, in solchen Abhängigkeitsverhältnissen zu arbeiten, also dass noch vor mir Vorstand und Geschäftsführer vor mir gesessen haben und dass ich meine Ideen [betont] nicht umsetzen kann, die ich habe, weil ich angebunden bin an irgendwelche unter-, firmenpolitischen oder vereinspolitischen Entscheidungen und ich wollte mein eigener, ich merkte, ich wollte mein eigener Herr sein und hier hab ich die Möglichkeit, also selbst zu entscheiden, selbst zu gestalten“ (Senger, Z. 945-953).*

Seine unternehmerische Gestaltungs- und Handlungsfreiheit schätzt Herr Senger bis heute sehr, doch hat er inzwischen gelernt, dass die Orientierung seiner Dienstleistungen an den Kundenwünschen auch einengen kann (vgl. Senger, Z. 934-938).

Kleinere Tiefpunkte, bedingt durch finanzielle Engpässe, gab es nach dem Volleinstieg beider Partner in die beruflichen Selbständigkeit immer wieder. So sahen sie sich aus Unsicherheit auch anfangs noch hin und wieder nach Festanstellungen um. Herrn Senger überkamen nach seinem Ausstieg aus dem Angestelltenverhältnis gelegentlich Zweifel an der Richtigkeit des Schrittes in die Selbständigkeit, Zweifel die er mit seinem Partner teilte.

*„Auch nachdem ich dann ausgestiegen bin, gab es immer noch wieder Phasen /mm/ /mm/ wo wir beide auch noch am Wanken waren, mal mehr, mal weniger, aber letztendlich, wir haben es dann durchgezogen (...) Es gab Phasen, wo wir dann gesagt haben, oh, jetzt kommt es noch mal zu einer Tiefe, wo wir gesagt haben, was hat uns da geritten? Aber das kam immer nur in dem Zusammenhang, wenn das Geld knapp wurde, oder die Gefahr, wann kommt der nächste Auftrag und wie kriegen wir das hin? Dann kamen solche Fragen, aber die kamen nie richtig wirk-, es war nie [betont] richtig wirklich und wir haben es auch immer wieder geschafft in den anfänglichen Jahren, da uns gut /äh/ /äh/ die finanzielle Situation, über Schwierigkeiten dann irgendwie zu retten“ (Senger, Z. 585-616).*

Seine Existenzängste bedeuten für ihn also rückblickend keine ernsthafte Gefährdung des Unternehmens, sondern die Krisen wurden gemeinsam überwunden – ein Engagement, das Herr Senger heute als Erfolg bewertet. Herr Saale hingegen spricht nicht nur von kleinen Tiefpunkten, sondern berichtet auch über ein Motivationstief seines Partners, das für ihn eine durchaus „harte Etappe“ verkörpert. Als Herr Senger einen Ausstieg aus dem gemeinsamen Unternehmen erwog, wurde Herr Saale seine Abhängigkeit vom Partner bewusst, sodass er selbst in Zweifel an dem Schritt in die Selbständigkeit geriet und ebenso in die Motivationskrise hineingezogen wurde (vgl. Saale, Z. 585-600). Herrn Saales Erzählung deuten zwar auf eine offene Aussprache bezüglich dieser Motivationsstörungen hin, dennoch blieb ihm nichts anderes übrig, als die Entscheidung des Partners abzuwarten. Auch wenn die formale Gründung des Unternehmens recht schnell vollzogen wurde, so zeigt sich doch an diesen Entwicklungen, dass sich die innere Überzeugung von der Selbständigkeit erst in einem längeren Prozess aufgebaut hat. Unterstützend hat dabei der familiärere Rückhalt der Gründer eine bedeutende Rolle gespielt (vgl. Senger, Z. 662-664).

Bestanden anfangs noch Zweifel, ob die unternehmerische Selbständigkeit der richtige Weg ist, so ist sie heute zu Herrn Sengers „Beruf“ geworden (vgl. Senger, Z. 608-616). Beide Sozialpädagogen sind immer mehr in die Rolle des Unternehmers hineingewachsen und haben gelernt, das damit verbundene Risiko zu tragen (vgl. Saale, Z. 670-679). Mit ihren Erfahrungen haben sie ihre fachlichen Kompetenzen ausgebaut, sodass die Aufgaben, die zu Beginn der Selbständigkeit noch schwierig waren, heute zum Alltag gehören“ (vgl. Senger, Z. 595-597).

Die Anzahl der Aufträge ist immer mehr gewachsen. Das Unternehmen hat sich auf seinem Markt etabliert, vergrößert und man erwarb schließlich ein eigenes Gebäude. Acht Jahre nach der Gründung hat das Unternehmen von Herrn Senger und Herrn Saale zwei feste und drei freie Mitarbeiter, sieht man von den zahlreichen Mitarbeiterinnen der Kindertagesstätten ab, die vom Verein getragen werden. Die wirtschaftliche Lage ist zum Zeitpunkt des Interviews so gut, dass die Eröffnung eines zweiten Standortes und die Einstellung weiterer Mitarbeiter anstehen.

Der Zusammenhalt zwischen den beiden Männern ist im Zeitverlauf so eng geworden, dass sich keiner von beiden eine Alternative zur partnerschaftlichen Selbständigkeit vorstellen kann:

*„Ich wüsste, ich könnte mir im Moment nicht vorstellen, hier aus der Firma auszuscheiden und /äh/ woanders anzufangen. Ich würde ganz viel, ich würde ganz schön verlieren, oder auch mich ganz alleine selbständig zu machen“ (Senger, Z. 834-838).*

*„Nur von uns beiden ist es kein Thema /äh/ die Firma zu verlassen oder alleine zu arbeiten, grundsätzlich nicht, und das würde auch für uns beide wieder, wenn er nicht mehr da wär, würde eine sehr, sehr große Lücke entstehen, die auch kein anderer füllen, würde ich jetzt mal so sagen, kein anderer ausfüllen könnte“ (Senger, Z. 891-895).*

*„Und das find ich eine unglaubliche [betont] Entlastung. Ich wüsste gar nicht, wenn ich alleine Unternehmer wäre, könnte ich nicht. Also /äh/ ich könnte das deshalb nicht, weil ich das gar nicht aushalten würde“ (Saale, Z. 1235-1238).*

*„Ich hab mir das oft überlegt, was wäre denn, wenn Harry zum Beispiel nicht mehr da wäre? Dann geht es natürlich auch irgendwie. Dann wird, wird was anderes passieren, aber ich hab so gemerkt, ja, alles alleine möcht ich das nicht machen“ (Saale, Z. 1281-1284).*

#### **4.4.2 Konkrete Aspekte der Kooperation**

##### 4.4.2.1 Führungsfragen

Die beiden Sozialpädagogen haben sich schon vor einigen Jahren auf ihr Dienstleistungsprofil festgelegt, dass auch ihren Kernkompetenzen entspricht: Beratung sozialer Organisationen und Management von Einrichtungen zur Kinderbetreuung. Wenn auch aufgrund der demografischen Entwicklungen Neuausrichtungen angestrebt werden, so liegt der Arbeitsschwerpunkt des Unternehmens bis heute im Bereich der Kinderbetreuung. Bei der Beratungs- und Managementtätigkeit nimmt die Philosophie des Unternehmens einen hohen Stellenwert ein und erweist sich als sehr verbindlich. Sie hat ihren Ursprung in den Lebens- bzw. Berufserfahrungen der beiden Gründer und ist in einem gemeinsamen Auseinandersetzungsprozess konkretisiert worden. So finden sich die persönlichen Werte der beiden Männer in der Unternehmensphilosophie wieder und das Identifikationsniveau ist entsprechend hoch. Die Wahrung von Authentizität beim Auftreten gegenüber Kunden ist für Herrn Saale in diesem Zusammenhang sehr wichtig und kann auch zur Ablehnung von Aufträgen führen (vgl. Saale, Z. 1355-1367).

Ein Kernpunkt der Philosophie ist die Betrachtung von sozialen Einrichtungen als Dienstleistungsunternehmen, die nach wirtschaftlichen Prinzipien geführt werden müssen - eine Haltung, die von den beiden Männern schon vor der gemeinsamen Selbständigkeit vertreten wurde. Verbunden über die damals seltene Sichtweise haben die beiden zusammen gefun-

den und sind unternehmerisch aktiv geworden.<sup>28</sup> Auch wenn ihnen frühe Auftraggeber und Förderer auf Grund der besonderen Haltung zugeneigt waren, so stießen sie damit zu Beginn auf große Widerstände im Bereich der sozialen Arbeit. Inzwischen sind wirtschaftliche Sichtweisen jedoch auch in sozialen Einrichtungen weithin akzeptiert, was zur guten Auftragslage des Unternehmens beiträgt.

Ein weiterer wesentlicher Aspekt der Unternehmensphilosophie ist der partnerschaftliche Umgang mit den Kunden und Mitarbeitern - ein Prinzip, das sich auch in den Beratungsprozessen des Unternehmens widerspiegelt. Die inneren Werte der unternehmerischen Partnerschaft werden in diesem Sinne auch nach außen hin gelebt und vertreten und gerade bei diesem Aspekt der Unternehmensphilosophie zeigt sich deutlich das sozialpädagogische Berufsethos. Herr Saale legt Wert auf einen „sorgfältigen“ und „pfléglichen“ zwischenmenschlichen Umgang, was für ihn soviel heißt wie Sensibilität, Fairness, Toleranz und Dialog. Zentral ist für ihn die Aushandlung bzw. Balancierung der Perspektiven und Bedürfnisse aller an einem Arbeitsprozess beteiligten Personen, denn nur so kann seiner Meinung nach eine Dienstleistung verkauft werden (vgl. Saale, Z. 505-513, Z. 1394-1401, Z. 1416-1435). Er sieht zwar ein, dass der Anspruch in der Praxis nur schwer zu verwirklichen ist, stellt aber nicht ohne Stolz fest, dass er und sein Partner dies „bisher ganz gut geschafft“ haben (Saale, Z. 1435-1439). Auch Herr Senger spricht von der Bedeutung eines „sorgsamem“ Umgangs mit anderen Menschen, wobei er eine wertschätzende Grundhaltung im sozialen Miteinander als ganz zentral ansieht. Wichtig ist für ihn - bei aller Konzentration des Beratungsprozesses auf die Bewältigung wirtschaftlicher Problemlagen – den Menschen nicht aus dem Auge zu verlieren, seine Potenziale zu erkennen und ihm Zeit zur Entwicklung zu gewähren (vgl. Senger, Z. 446-466).

Die Philosophie ist allerdings nicht starr, sondern entwickelt sich mit den strukturellen Veränderungen des Unternehmens weiter. Eine solcher Veränderungsprozess ist derzeit im Gange, denn aufgrund der wachsenden Zahl überregionaler Aufträge steht eine personelle Vergrößerung des Unternehmens und die Eröffnung eines weiteren Standortes an. Um diese Entwicklungen zu bewältigen, haben sich die beiden Unternehmer um eine externe Beratung bemüht. Wie sich auch in anderen Zusammenhängen zeigt, scheuen sich die beiden Sozialpädagogen nicht davor, Anregungen von außen zu suchen und externen Rat anzunehmen. Überhaupt ist ihr Reflexionsniveau im beruflichen Handeln sehr hoch, sodass viele – auch soziale - Entwicklungsprozesse im Unternehmen nicht einfach nur sich selbst überlassen, sondern in bewussten Aushandlungsprozessen gestaltet werden. So denken sie derzeit auch viel über die anstehenden Veränderungen aufgrund des Unternehmenswachstums nach. Für Herrn Saale ist es „vielleicht die wichtigste Entscheidung überhaupt“ (Saale, Z. 870/871).

Die beiden Partner stehen dem gegenwärtigen Unternehmenswachstum zwar kritisch gegenüber, doch werden auch die positiven Seiten dieser Entwicklung gesehen. Herr Senger wertet die Wachstumssituation als Erfolg und ist diesbezüglich stolz. Eine „Dependance“ gehört durchaus zu seinen unternehmerischen Zukunftswünschen. Auch erhofft er sich von der Vergrößerung des Unternehmens eine Entlastung seiner Person, sodass er sich selbst wieder stärker der Entwicklung neuer Ideen und Strategien widmen kann (vgl. Senger, Z. 984-987). Herr Saale spricht von einem Imagegewinn sowie der Herausforderung, neue Mitarbeiter in das Unternehmen zu integrieren und deren Identifikation mit dem-

---

<sup>28</sup> Vgl. Ausführungen zur Geschichte der gemeinsamen Selbständigkeit, Kapitel 4.4.1.

selben zu erreichen (vgl. Saale, Z. 434-443). Grundsätzlich charakterisiert er den Wachstumsprozess aber als „zweischneidig“. Für ihn ist es fraglich, ob sich die Strukturen eines gewachsenen Unternehmens mit seinen persönlichen Wünschen und Bedürfnissen im Berufsleben vereinbaren lassen. So sträubt er sich innerlich gegen diesen „strukturellen Zwang“, der die Verwirklichung seines Bedürfnisses nach lustbetontem Arbeiten und seine unternehmerische Handlungsfreiheit einschränkt (vgl. Saale, Z. 393-430). Die beiden Unternehmer legen nämlich bis heute Wert darauf, sich ihre Freude an der unternehmerischen Tätigkeit zu wahren. Herr Saale spricht zufrieden von der „Lust“, die er bei der Ausübung seiner beruflichen Tätigkeit und durch berufliche Erfolge gewinnt, was er allerdings nicht finanziell definiert, sondern in der Lösung der gestellten Aufgaben zur Zufriedenheit der Kunden sieht (vgl. Saale, Z. 344-351). Auch Herr Senger spricht heute mit Begeisterung von seiner beruflichen Tätigkeit, die er als spannend und reizvoll bezeichnet (vgl. Senger, Z. 637-643).

Routine hingegen empfindet Herr Saale als langweilig und somit leistungshemmend, was er durchaus als schlecht für die Qualität der eigenen Arbeit bewertet (vgl. Saale, Z. 368-378). Entsprechend strebt er nach immer neuen beruflichen Herausforderungen, will sich andererseits aber – nach den anstrengenden ersten Jahren der beruflichen Selbständigkeit – auch von belastendem Stress freihalten. Hierin liegt unter anderem auch seine Skepsis gegenüber der anstehenden Vergrößerung des Unternehmens begründet.

*„Ja, das heißt so die Ärmel aufkrempeln, kommt mir das richtig so vor, eben. Irgendwie kommt mir das wirklich [betont] so vor. Und ich hab das Gefühl, ich hab jetzt sieben Jahre lang die Ärmel aufgekrempt, die ganze Zeit und /äh/ eigentlich würde ich ja gern mal mich 'n bisschen so, so 'n bisschen hängen [betont] lassen oder so, aber das geht nicht, ja“ (Saale, Z. 457-462).*

Ebenso problematisch ist für ihn die mit dem Wachstum verbundene Abgabe eigener Kompetenzbereiche an neue Mitarbeiter.

*„Wie kriegt man es hin, dass in (Millionenstadt) Leute arbeiten, die von sich [betont] sagen, ich bin (eigene Firma). Also ich gehör dazu. (...) Das ist, also da 'ne Identität zu schaffen oder so. Und das ist auch etwas Schwieriges, weil /äh/ (eigene Firma) das sind Harald Senger und Gerd Saale und /äh/ wir müssten dann [betont] das abgeben. [[I: Ja.]] Dann gibt es neue Leute. Die wollen das auch vielleicht sein, oder die müssen [betont] es sein, damit sie gut arbeiten können, oder so. Das finde (.) ich auch zweischneidig. (...) Sind die gut? Oder wie krieg ich die so gut, dass die das machen, was ich [betont] mir vorstelle so, ja, das“ (Saale, Z. 435-457).*

*„Also /äh/, also, wenn wir größer werden, geht ein ganz wesentliches Moment, und das ist meine Befürchtung, ganz wesentliches Moment unserer Qualitätsmerkmale [betont] muss sich verändern [betont]. Nämlich dass es nicht mehr Harald Senger und Gerd Saale sind, die dann (Millionenstadt) arbeiten als Personen (...) Und /äh/ das ist sozusagen gefährdet, ja. Also, weil wir gut sind, sind wir im Moment an einem Punkt, also weil wir auch miteinander [betont] gut sind, sind wir an einem Punkt, wo genau dieses, dieses Miteinander [betont] als Gütesiegel sozusagen nicht mehr so in dieser Form vorhanden ist, weil es auf andere Personen übertragen werden muss [betont]. Andere Firmen haben das auch gemacht, aber [betont] ich weiß, es ist heikel“ (Saale, Z. 516-536).*

Da die jetzige Partnerschaft für Herrn Saale einzigartig ist, fürchtet er, dass sich sowohl die Qualität des Arbeitsklimas als auch die Qualität der Dienstleistungen seines Unternehmens durch den Wachstumsprozess verringern werden. Er zeigt wenig Vertrauen in die fachlichen und sozialen Kompetenzen neuer Mitarbeiter und glaubt nicht daran, dass sich neue Personen so mit dem Unternehmen identifizieren können wie er selbst und sein Partner. Vielmehr erwartet er, dass sich das Unternehmen durch den zweiten Standort sowie die personelle

Vergößerung von den beiden Gründern entfernen und zu einer eigenständigen Organisation mit veränderten Kernkompetenzen und neuen Werten entwickeln wird. Die damit für ihn verbundene Distanzierung vom eigenen Lebenswerk fürchtet er. Aufgrund dieser Aspekte betrachtet er die gegenwärtige Entwicklung als „heikel“, „kritisch“ und sogar „gefährdend“.

Auch Herr Senger befürchtet einen Qualitätsverlust durch zu schnelles Wachstum und die damit verbundene Einbindung neuer Personen in das Unternehmen:

*„Man muss aufpassen, dass man nicht zu schnell wächst, weil dann die Struktur und die Qualität nicht hinterher kommen und die Qualität leidet. Diese Arbeit, oder wir, zeichnen uns durch Qualitätsarbeit, an unseren Namen gebunden und wir müssen dafür sorgen, dass unser Wissen, was wir haben, halt auch durch einen Wissenstransfer dann an Kollegen oder Mitarbeiter, die wir einstellen, weitertransferiert wird und das ist nicht ganz so einfach. Das ist ja eine komplexe Materie, man muss sozusagen eine soziale Kompetenz haben und eine betriebswirtschaftliche Kompetenz haben und das ist auf dem Markt hier nicht so einfach zu finden“ (Senger, Z. 148-157).*

Trotz aller Befürchtungen stellen sich die beiden Unternehmer aber dem Wachstumsprozess. Sie sind bereit, eigene Verantwortlichkeiten und Kompetenzen an neue Mitarbeiter abzugeben, wobei sie sich allerdings mit externer Unterstützung um ein besonnenes und kontrolliertes Vorgehen bemühen.

Derartig wichtige und schwierige unternehmerische Entscheidungen treffen die beiden Männer grundsätzlich gemeinsam. Alle Entscheidungen, die bedeutsam für die unternehmerische Zukunft und somit folgenreich für beide sind, werden auch von beiden verantwortet, während kleine, alltägliche Entscheidungen von einem alleine getroffen werden.

*„Ja, wenn es, wenn es eine Regel ist /äh/ bestimmte, als wesentlich erkennbare Entscheidungen /äh/ im Vorfeld zu diskutieren, dann wird das bei uns sicherlich gemacht. Also und da gibt es ein Gefühl dafür und ich bin auch noch nie [betont] in die Situation gekommen, dass ich gesagt habe oder gedacht hätte, das hätte er jetzt nicht entscheiden dürfen. Und ich glaub, umgekehrt auch nicht. Also, deshalb, weil wir uns relativ gut kennen, wissen wir auch, wo die Grenzen vom anderen sind und man kann dann damit auch so umgehen, ja, also. Wenn ich da was machen will, dann gehe ich halt hin und sag, Harry, ich hab das und das vor, wie siehst du das? Ist das für dich in Ordnung? So, also das ist sicherlich eine [betont] Spielregel“ (Saale, Z. 996-1007).*

Würde nur einer alleine entscheiden, so könnte sich das nach Herrn Saale zerstörerisch auf die Partnerbeziehung auswirken und es entspräche auch nicht der Philosophie von Aus- handlung und Dialog, die im Unternehmen gepflegt wird (vgl. Saale, Z. 852-854). Er empfindet es ohnehin als entlastend, nicht alleine entscheiden zu müssen (vgl. Saale, Z. 1234-1242).

Neben der Wachstumsfrage zählen größere Investitionen und die Anbahnung neuer, großer Aufträge zu den wichtigen Entscheidungen, die gemeinsam getroffen werden. Auch an der Auswahl von Kindertagesstättenleiterinnen möchte Herr Saale beteiligt werden, selbst wenn das streng genommen in das Arbeitsgebiet des Partners fällt.

*„Wenn es um Leitungspositionen geht, da mach ich mit, sonst nicht. Weil es, das, das muss ich, das ist auch eine Sicherheitsmaßnahme /äh/. Bei allem Vertrauen, was es gibt [betont] zum Harald, gibt es trotzdem bestimmte Punkte, wo ich meinen Einfluss [betont] nicht verlieren möchte, ja. Also, da, da heißt es, da gebe ich nicht das auch [betont] ab an ihn, an Verantwortung oder Kompetenz oder so, sondern, da geht es wirklich nur darum, dass /äh/ ich in dieser Organisation, da gibt, des Kindertagesstättenträgers, meinen Einfluss nicht verlieren möchte und da geltend machen möchte und zwar über ganz bestimmte*

*Entscheidungen, die ich mit treffen will. Und das ist hauptsächlich im Leitungsbereich“ (Saale, Z. 776-786).*

Es geht ihm also um die Wahrung seiner Führungsposition im gesamten Unternehmen, die sich beide Partner auf einer Ebene teilen. Auch aus Sicherheitsgründen will er im Arbeitsfeld des Partners sein Mitspracherecht wahren, denn schließlich muss er die Entscheidungen ebenso verantworten und das damit verbundene Risiko tragen. Grundsätzlich wird bei gemeinsamen Entscheidungen aber akzeptiert, dass meistens einer in das jeweilige Arbeitsfeld bzw. den jeweiligen Arbeitsprozess besser eingearbeitet ist als der andere. Derjenige erhält mehr Gewicht bei der Entscheidungsfindung und muss die Lösung dann schließlich auch gegenüber Dritten vertreten.

Herr Senger hat erst lernen müssen, seine Führungsrolle wahrnehmen zu können und anstehende Entscheidungen aus der Perspektive des Unternehmers zu treffen, nicht aus der des Sozialpädagogen.

*„Wir kommen aus dem sozialen Bereich. Eine Kündigung auszusprechen, meine erste Kündigung war meine schwierigste, viele schlaflose Nächte, mein Kollege und ich, ganz lange geredet und jetzt geht es relativ einfacher. Ich denke, da sind wir klarer geworden. Also wir sind Unternehmer geworden. Wir hatten immer dieses im Kopf, aber auch in unserer Haltung sind wir Unternehmer und Arbeitgeber geworden“ (Senger, Z. 474-480).*

Er bezeichnet sich inzwischen zwar als Unternehmer, dennoch schwingt in seinen Erzählungen ein negatives gesellschaftliches Unternehmerbild mit, von dem er sich abgrenzen möchte. Sein Selbstbild als Unternehmer ist positiv: Er sieht sich als „angenehmen Arbeitgeber und Vorgesetzten“, dessen wichtigstes Führungsprinzip die Wertschätzung im zwischenmenschlichen Umgang ist (Senger, Z. 487-492). Seine Führungsaufgabe interpretiert er in erster Linie als Konfliktschlichter im Unternehmen bzw. in den Kindertagesstätten. Auch hat er im Zeitverlauf und mit seinen Erfolgen gelernt, das mit der Unternehmertätigkeit verbundene Risiko zu tragen.

Auch für Herrn Saale ist es mühsam gewesen, sich mit der Unternehmerrolle zu identifizieren. Er hat erst im Laufe der Zeit, aus der praktischen Erfahrung heraus, gelernt, die damit verbundenen Aufgaben und Erwartungen zu erfüllen (vgl. Saale, Z. 670-679). Zudem hat er gemeinsam mit seinem Partner bewusst im Rahmen einer Supervision an der Definition der Rolle gearbeitet, sodass beide den Rollenwechsel reflektiert vollzogen haben. In diesem Zusammenhang hat Herr Saale auch die Auffassung entwickelt, dass sein Partner die unternehmerische Führungsrolle besser ausfüllen kann als er selbst, wodurch er seine eigene Position bisweilen gefährdet sieht (vgl. Saale, Z. 938-940, Z. 1101-1103).<sup>29</sup> Wie sein Partner, so ist auch Herr Saale in seinen Erzählungen darum bemüht, in das Bild des modernen und verständnisvollen Unternehmers zu passen und sich von negativen Unternehmerbildern abzugrenzen.

---

<sup>29</sup> Vgl. Ausführungen zum Umgang mit Differenzen, Kapitel 4.4.2.4.

#### 4.4.2.2 Organisation der Zusammenarbeit

Die alltägliche Zusammenarbeit zwischen den beiden Partnern ist kaum formal geregelt. Als explizite Spielregel nennt Herr Senger einzig die Offenheit und Ehrlichkeit im Umgang mit dem Partner, Herr Saale nennt allein die Regel des gemeinsamen Entscheidens (vgl. Senger, Z. 522-526, vgl. Saale, Z. 996-998). Die meisten Spielregeln des kooperativen Miteinanders hingegen sind nicht bewusst oder rational greifbar, werden aber dennoch „gelebt“ (vgl. Senger, Z. 529-531, vgl. Saale, Z. 1007-1010). Beide Männer haben dabei die Erfahrung gemacht, dass der vertrauensvolle Umgang mit dem anderen formale Regeln ersetzen kann - eine Vertrauensbasis, die allerdings erst im Zeitverlauf aufgebaut worden ist. So wurden zu Beginn der gemeinsamen Selbständigkeit, als dieses Vertrauen fehlte, die Regeln der Zusammenarbeit im Rahmen einer Supervision bewusster entwickelt bzw. angewendet und so ist auch der Umgang mit den Mitarbeitern bis heute formalisiert. Während Herr Saale die letzte Ebene der Formalisierung für sinnvoll erachtet, würde ihn eine starke Reglementierung der Zusammenarbeit mit seinem Partner „verunsichern“ (Saale, Z. 1040-1052). Für ihn wäre das ein Verlust an Handlungsfreiheit und ein Ausdruck von schlechter Beziehungsqualität; denn herrscht ein gutes gegenseitiges Verständnis, so werden für ihn Regeln erst im Bedarfsfall sozial ausgehandelt. Diese Haltung muss im Zusammenhang mit seiner Unzufriedenheit als Angestellter in einer Behörde gesehen werden, wo Regeln nicht auf soziale Notwendigkeiten, sondern auf äußere Zwänge zurückzuführen waren.

*„Wenn ich an (Berhörde) denke, da gab es mengenweise Regeln, was man alles tun durfte und was nicht und so und ganz komisch, also ganz schrecklich. Aber das war nicht sozial vermittelt und ich, ich bei mir ist es einfach so, /äh/ ich, ich muss die Dinge irgendwie sozial erleben können, sonst klappt das bei mir nicht, ja. Ich, ich find es ganz grausam, in einem Betrieb zu sein /äh/, wo jeder Schritt, jeder Toilettengang oder jede Zigarettenpause irgendwie durchreglementiert ist. Würde ich wahnsinnig [betont] werden, ja. Das haben [betont] wir anders [betont]. Das, also das ist irgendwie /ähm/, da macht das Vertrauen macht es da einfacher. Also wenn das da ist, macht es das einfacher“ (Saale, Z. 1191-1201).*

Entsprechend verläuft auch die Kommunikation zwischen den Partnern informell. Zwar stellte die anfängliche gemeinsame Supervision durchaus eine Form der strukturierten Kommunikation dar, sie ist aber inzwischen nicht mehr erforderlich. Heute ergeben sich gemeinsame Gespräche vielmehr, indem man „mit ner Tasse Kaffee in der Hand“ zum Partner „über geht und guckt, was der andere macht“ (Saale, Z. 752-754.). So weiß der eine immer, in welchen Arbeitsprozessen der andere steckt. Den Austausch mit dem Partner sehen beide Männer dabei als zentral zur Erfüllung ihrer unternehmerischen und fachlichen Aufgaben an, sodass eine hohe Kommunikationsdichte herrscht. Die Kommunikation mit den Mitarbeitern hingegen ist als regelmäßige Besprechung formalisiert.

Die Aufgabenverteilung zwischen den beiden Sozialpädagogen bzw. ihre fachlichen Schwerpunkte haben sich im Verlauf der gemeinsamen Selbständigkeit herauskristallisiert, ohne aber eine Hierarchiebildung bewirkt zu haben: Herr Senger arbeitet schwerpunktmäßig im Geschäftsfeld des Managements im Auftrag und kümmert sich um Finanzierungsfragen, Herr Saale legt seinen Schwerpunkt auf die Organisationsberatung. Herr Senger empfindet die Aufgabenteilung zwischen ihm und seinem Partner allerdings nicht als so strikt, dass nicht auch in das Arbeitsgebiet des anderen eingegriffen werden darf (vgl. Senger, Z. 531-

536). Verwaltungsaufgaben sind an zwei angestellte Mitarbeiterinnen abgegeben, fachliche Entlastungen erfolgen durch drei freie Mitarbeiter.

Zu Beginn der gemeinsamen Selbständigkeit erledigten die beiden Sozialpädagogen allerdings noch alle Aufgaben gemeinsam. Sie teilten sich ein Büro, behielten so den Überblick darüber, was der andere tat, und entschieden von Fall zu Fall, wer welche Tätigkeiten übernahm. „Da haben wir geguckt, wie geht es uns mit was und wer möchte was machen und das war eher auch 'ne Frage von Lust“ (Saale, Z. 341-343). Diese enge Zusammenarbeit war für Herrn Saale wichtig, um das gesamte Arbeitsgebiet des Unternehmens sowie die Marktstrukturen überblicken zu können und grundlegende Kompetenzen zu erwerben (vgl. Saale, Z. 677-687). Zudem ist so sein Vertrauen in die Fähigkeiten des Partners gewachsen, den er damals in Arbeitsprozessen erleben konnte.<sup>30</sup> Aufgrund der wachsenden Anzahl an Aufträgen entstand aber schließlich die Notwendigkeit, die Arbeitsbereiche untereinander aufzuteilen.

*„Wo sich, wo sich das bewährt hat, oder wo es das irgendwann mal, das erste Mal gab, wo er alleine ins Jugendamt gegangen ist und alleine über 'ne Kindertagesstätte verhandelt hat. Ja, also das, das sind dann so, so kleine Punkte, wo ich dann gesagt hab, da muss ich eigentlich gar nicht mit, kann er selber machen, warum soll ich da auch noch mit. Dann sitzen wir da zu zweit, kann er alleine viel besser, oder so, also solche Dinge. Das heißt, das ist /ähm/, das haben wir ausprobiert und /äh/ und uns die Zeit dafür gelassen“ (Saale, Z. 653-661).*

Aus den Erfordernissen praktischer Situationen ergab sich also, dass nur einer alleine Aufgaben wahrnahm, was sich dann bewährte und schließlich beibehalten worden ist. Die Herausbildung ihrer Arbeitsschwerpunkte wird dabei von beiden Unternehmern als eine allmähliche Entwicklung angesehen, wobei die Aufgabendifferenzierung aber auch im Rahmen der Supervision bewusst bearbeitet wurde. Sie basiert auf den unterschiedlichen Neigungen und Erfahrungen der einzelnen Personen, könnte sich aber nach Herrn Sengers Auffassung durch den Wachstumsprozess auch wieder verändern.

*„Ja, das, das /äh/ hat einmal was damit zu tun, dass dieses Management auch viel mit Zahlen zu tun hat und viel mit Geld, und Geld macht mir immer irgendwie eher Bauchschmerzen, ja, als, als dass mich das interessieren würde. Oder so Finanzpläne zu machen, also, wo es darum geht, was passiert im nächsten Jahr. Ich /äh/, der Harald kann mir das Ding da hin legen, ich verstehe das auch, aber eigentlich berührt es mich nicht, außer dass mir so was eher Sorgen macht, ja. Und wenn Harald mir sagt, das ist immer gut so, dann glaub ich das und dann ist es gut so, ja. Dann geht es mir, dann geht es mir an dem Punkt gut /ähm/. Ich hab auch immer [betont] irgendwie eine innere Lust verspürt und /äh/ auch immer gemacht /äh/ (5), also irgendwie war ich immer in Beratungszusammenhängen drin. Das, das war ein Stück meiner Ausbildung, meiner ersten (...) ich hab ja dann auch mal Supervision studiert und das ist ja irgendwie klassisch Beratung /ähm/. Das find ich eben auch total spannend [betont], ja. Das find ich gut. Also da, da hab ich Spaß dran. Also von daher passte das auch von, von unseren Neigungen schon, ja“ (Saale, Z. 697-717).*

Herr Saale bringt wertschätzend zum Ausdruck, wie entlastend es ist, wenn sein Partner Aufgaben übernimmt, die ihm zuwider sind. Die Überlassung von Finanzfragen an Herrn Senger setzt von ihm ein hohes Vertrauen in dessen Zuverlässigkeit voraus, welches er selbst als sehr existenziell charakterisiert (vgl. Saale, Z. 621-629), aber nicht von Anfang an gegeben war, sondern langsam gewachsen ist. So wollte sich Herr Saale aufgrund der schlechten Erfahrungen aus seiner vorherigen Vereinstätigkeit anfangs immer an der Ent-

---

<sup>30</sup> Vgl. Ausführungen zur Beziehung zwischen den Partnern, Kapitel 4.4.3.



wicklung von Finanzierungskonzepten beteiligen, während er diese Aufgabe inzwischen voll und ganz seinem Partner überlässt. „Ja, wir haben das aber lange ausprobiert. Also (5) wir haben früher [betont] alle, alle Finanzkonzepte, und das war schon wichtig, haben wir gemeinsam entwickelt, haben wir gemeinsam diskutiert, die Kriterien festgelegt, solche Geschichten, also da ist, ich weiß, wie der Job da ist. Ja, ich kann das nachvollziehen, wie das da läuft“ (Saale, Z. 640-644). Um nicht völlig die Kontrolle über sein Unternehmen zu verlieren, benötigt Herr Saale aber bis heute gelegentlich den Blick auf das, was der andere in diesem Bereich tut.

Mit der Schwerpunktbildung hat dann eine stärkere Spezialisierung der Sozialpädagogen eingesetzt, bedingt durch den Erfahrungs- und Kompetenzzuwachs im jeweiligen Geschäftsfeld. So kann inzwischen nach Herrn Saales Wahrnehmung der eine den anderen nicht mehr ohne weiteres ersetzen, so sind die Partner heute stärker aufeinander angewiesen als früher. Trotzdem besteht nach wie vor die vertragliche Vereinbarung, dass sich einer für einen begrenzten Zeitraum aus dem Unternehmen zurückziehen kann, während der andere das Unternehmen alleine führt. Diese Möglichkeit der Verschnaufpause kann den einzelnen vor den Gefahren eines Burn-out bewahren und ermöglicht die Verfolgung ganz persönlicher Ziele.

#### 4.4.2.3 Lösung fachlicher Aufgaben

Bei schwierigen Entscheidungen, fachlichen Problemen oder Störungen im Arbeitsprozess sucht jeder der beiden Sozialpädagogen das Gespräch mit dem Partner. In diesem Rahmen wird dann die Aufgabenstellung aus unterschiedlichen Perspektiven betrachtet und reflektiert, was schließlich zu einer gemeinsamen Problemlösung führt. Der inhaltliche Austausch über Projekte erfolgt dann, wenn einer der beiden Partner gegenüber dem andern Gesprächsbedarf signalisiert. „Man ist da [betont], so, und ist ansprechbar, macht sich ansprechbar und wird auch angesprochen oder spricht an“ (Saale, Z. 757-759). Beide Männer fühlen sich auf diese fachliche Rückkoppelung regelrecht angewiesen, um die Komplexität ihrer Aufgabenstellungen bewältigen zu können und auch angesichts schwieriger Anforderungen leistungsfähig zu sein. Die Leistungsfähigkeit des Teams und die Qualität der gemeinsamen Arbeitsergebnisse wird daher von beiden als höher eingeschätzt als ihre Potenziale als einzelne Person. Für Herrn Senger ist der Austausch mit dem Partner ein wichtiges Kontrollinstrument, das ihm zeigt, ob er bei der Bewältigung schwieriger Aufgaben auf dem richtigen Weg ist (vgl. Senger, Z. 191-193). Er legt in diesem Zusammenhang Wert auf einen „gleichwertigen“ Partner, der mit ihm auf einer fachlichen Ebene steht und in dessen Fachwissen er vertrauen kann. Vor diesem Hintergrund betont er, wie einzigartig die Kombination mit seinem Partner ist und bringt ihm eine hohe Wertschätzung entgegen:

*„Weil es ist ein hoch komplexer Arbeitsbereich und ich brauche die gleichwertige [betont] Rückkoppelung mit jemand. Mein Partner braucht mich in der Rückkoppelung, in der Reflexion der Arbeit und ich brauche ihn. Wir haben ein identisches Wissen, also Fachwissen und es ist nicht einfach auf dem Markt, jemand zu finden, mit dem man sich dann austauschen kann da drüber und wir passen irgendwie, wir passen gut zusammen. Ich kann es nur so beschreiben“ (Senger, Z. 852-858).*

*„Wir sind ganz wichtig füreinander, auch für die Reflexion da und die Arbeit braucht Reflexion, die wir tun. Die kann man nicht unbedingt als Einzelkämpfer machen und wir sind auch keine Einzelkämpfer, wir beiden“ (Senger, Z. 896-899).*

Auch Herr Saale würdigt die Kompetenzen seines Partners und dessen Hilfsbereitschaft bei fachlichen Schwierigkeiten. Ihm gibt die Auseinandersetzung mit den Perspektiven und Ideen des anderen Impulse, die wiederum die eigene Kreativität anregen und somit den Schlüssel zur Problemlösung bedeuten.

*„Der Harald hat, hat Kompetenzen, /äh/, die (.) für die Qualität meiner [betont] Arbeit, und die ist ja häufig nach außen gerichtet, also ich arbeite ja für andere /ähm/, wo diese Qualität /äh/ und seine Kompetenzen für meine [betont] Arbeit ganz wichtig [betont] werden. Also, wenn es zum Beispiel darum geht /mhm/ in einem Beratungsprozess /äh/ den, den ich [betont] steuere, /äh/ die Dynamik, die dort existiert, zu verstehen. Dann kann ich das mit dem Harald Senger super gut [betont] abarbeiten, ne. Der hat die Ideen dazu, der /äh/, ich verstehe sofort, was er meint. /Ähm/ /äh/ wir können das sehr gut aus unterschiedlichen Perspektiven entwickeln und da kommen wir in, in eine gemeinsame Arbeit, die super [betont] produktiv wird. Und das [betont] ist etwas, das schätze ich total [betont] an ihm. Also, wo ich auch auf ihn nicht verzichten könnte, ja. Wo ich so denke, oder wo es mir als Berater sehr viel schwieriger fallen würde, im Grunde diese Kompetenz zu erreichen. Das ist etwas, das ist sehr gut“ (Saale, Z. 483-498).*

Herr Saale betont die besondere Produktivität des fachlichen Austausches, die auf der geteilten Sprache sowie dem hohen gegenseitigen Verständnis beruht. Basis für das gute Verständnis zwischen den beiden Partnern ist unter anderem die enge Zusammenarbeit zu Beginn der gemeinsamen Selbständigkeit, durch die jeder auch Einblick in die Arbeitsfelder gewonnen haben, die heute der jeweils andere übernimmt.

Bei sehr weit reichenden, schwierigen Aufgaben dagegen werden auch externe Unterstützungsmöglichkeiten in Anspruch genommen, sei es eine Supervision oder eine Unternehmensberatung. So wird die Gefahr der eigenen „Betriebsblindheit“ umgangen und es werden ganz neue Sichtweisen auf den Sachverhalt angeregt (vgl. Senger, Z. 185-191). Insbesondere Herr Saale nimmt regelmäßig eine Supervision in Anspruch - ein Arbeitsinstrument, das ihm hilft, seinen beruflichen Anforderungen als Berater und Unternehmer gerecht zu werden (vgl. Saale, Z. 944-950).

#### 4.4.2.4 Umgang mit Differenzen

Die Ausführungen zur Arbeitsteilung und zur gemeinsamen Aufgabenbewältigung haben bereits gezeigt, dass Unterschiede in den Neigungen und Kompetenzen der beiden Sozialpädagogen produktiv für das Unternehmen genutzt werden. Der konstruktive Umgang mit Differenzen ist allerdings nicht nur zum Vorteil des Unternehmens, sondern auch zum Wohle der einzelnen Unternehmer, denen der offene, akzeptierende Umgang mit individuellen Neigungen und Fähigkeiten ermöglicht, sich selbst treu zu bleiben (vgl. Saale, Z. 1241-1260).

Die Stärken des einzelnen werden also entfaltet, die Schwächen aber durch den Partner abgedeckt. Herr Senger sieht angesichts dessen die gegebene Kombination aus Unterschieden und Übereinstimmungen als wertvoll an (vgl. Senger, Z. 206/207). Neben der geteilten Grundeinstellung gegenüber sozialer Arbeit sowie ähnlicher Fachkompetenzen betont er Übereinstimmungen im Kreativitätspotenzial und in der Genauigkeit des Arbeitens. Als fruchtbare Differenzen sieht er die unterschiedlichen Temperamente an, die seiner Meinung nach gut „zusammenpassen“. Sich selbst charakterisiert er als „extrovertiert“, Herrn Saale bezeichnet er hingegen als „häuslich“ (Senger, Z. 211-225). Die Temperamentsunterschiede kommen seiner Meinung nach auch in der Risikobereitschaft zum Ausdruck:

*„Ich bin immer ein Mensch, der auch gerne Risiken eingeht wo ich ganz sicher bin, dass das schon klappen wird, dass ich das irgendwie hinkriege, organisiere, um dann zu überleben. Das ist so ein Stück, da bin ich also risikobereiter als, also das ist noch ein Unterschied zwischen mir und meinem Kollegen, da bin ich etwas risikobereiter als mein Kollege, aber er ist dann die Kontrolle wieder. Und so, dass es nicht zu Risiken kommt und da passen wir dann ganz gut zusammen“ (Senger, Z.385-392).*

Obwohl auch Herr Saale grundsätzliche Übereinstimmungen in der Einstellung zur Arbeit sieht, enthalten seine Aussagen Hinweis darauf, dass die Persönlichkeitsdifferenzen zu Beginn der gemeinsamen Selbständigkeit problematisch waren und erst gelernt werden musste, positiv mit ihnen umzugehen (vgl. Saale, Z. 1220-1223). Das Auftreten von Konflikten sieht er dabei als ganz natürlich an. So führten individuelle Unterschiede bei der Interpretation und Ausgestaltung der Führungsrolle zunächst zu Schwierigkeiten.

*„Ja, weil wir, also, ja, /äh/ natürlich haben wir Konflikte. Wäre ja merkwürdig, wenn wir die nicht hätten. /Äh/ (9) Ja, es gibt, es gibt, ja klar, ja. Also es gibt auch, auch schwierige so Geschichten /äh/. Harald ist nun hauptsächlich derjenige, der in der, bei dem Jugendhilfeträger sozusagen vertreten ist. Wir haben beide formal die gleiche Funktion, nämlich als Geschäftsführer dort einen Vertrag zu haben. /Äh/ und (.) mich nervt es manchmal, dass er sich dann so, wie zu so einem kleinen König entwickelt, ja. Also das darf [betont] ich auch so sagen, weil ich ihm das gegenüber auch so sage. /Äh/ (.) das, das passiert auch automatisch. (...) Also, da, das kann ich sagen und kann sagen, das finde ich Scheiße irgendwie. /Äh/ (.) So mag ich nicht, will ich nicht und wenn es nur das Gefühl ist oder so. Wir sind natürlich intelligent genug, das auch irgendwie /äh/ inhaltlich zu begründen, aber da spielt auch Gefühl, Gefühl häufig 'ne Rolle. Also solche Dinge kommen vor und die sind ja eigentlich schon auch brisant, weil da geht es immerhin um sechzig Mitarbeiter oder so was, ja. Und /äh/ aber das ist besprechbar. So. Und das hat auch Wirkung. Und das find ich gut. Also auch heikle, heikle Dinge sind ansprechbar“ (Saale, Z. 1073-1114).*

Herr Saale bleibt seinen eigenen Grenzen treu und interveniert früh, wenn ihn das Handeln seines Partners stört. Die Differenz wird in einem offenen Gespräch thematisiert und auch bewältigt, was dann zu einer Handlungsveränderung führt. Der offenen Auseinandersetzung liegt dabei das verantwortungsvolle Bewusstsein zu Grunde, dass unausgesprochene Differenzen gefährdend für die Partnerbeziehung, das Unternehmen und auch seine Mitarbeiter sind, weswegen Differenzen zwischen den beiden Partnern vernünftig gelöst und nicht emotional verschleppt werden. Herr Saale schätzt die Möglichkeit, „heikle“ Störungen offen gegenüber dem Partner zu äußern sehr. Trotz der Emotionalität des Themas bemüht er sich dabei um einen sachlich-rationalen Austausch. Auch Herr Senger betont, dass Konflikte immer offen ausgetragen werden, selbst wenn er insgesamt wenig Konfliktpotenzial zwischen ihm und seinem Partner sieht (vgl. Senger, Z. 175-179, Z. 325-327).

Auch müssen innerhalb der Partnerschaft abweichende Meinungen in unternehmerischen Entscheidungssituationen bewältigt werden. Treten Meinungsverschiedenheiten auf, so wird grundsätzlich versucht, im Gespräch einen Konsens zu finden.

*„Ja. /Äh/, das ist auch toll mit dem Harald, finde ich. Also wir können unterschiedlicher Meinung sein /äh/ (4) und die lösen dann zunächst erst mal gar nicht /äh/ Abwehr aus, sondern eher so den Versuch, einen Weg miteinander zu finden. So, ich kenn mich auch in anderen Zusammenhängen /äh/, wo das viel schwieriger [betont] ist, ja. Wenn ich dann unterschiedlicher Meinung bin, dann sehr wohlwollend trotzdem den Versuch zu machen, (2) na-, nach, lösungsorientiert zu bleiben, so. Und das klappt mit dem Harald gut. Also, ich denk mal, wir sind in der Regel lösungsorientiert oder aber, wenn das nicht weiterhilft, dann sind wir zunächst mal tolerant. Das heißt, oder es gibt einen Respekt dafür, dass es anders ist /äh/, aber dann wird halt daran gearbeitet. Es*

*ist, ist so. Also weil, es kann ja, wenn es Meinungsunterschiede gibt, dann sind die ja in der Regel begründet. So. Das heißt, es gibt Sinn, also eine bestimmte Meinung gibt einen /äh/, steht in einem bestimmten Sinnzusammenhang und einem bestimmten Begründungszusammenhang und das kann man ja versuchen nachzuvollziehen“ (Saale, Z. 887-903).*

Grundhaltung ist demnach, die Sichtweise des anderen zu akzeptieren, sie als begründet anzusehen und entsprechend zu verstehen. Darauf aufbauend wird im Sinne der Sache eine gemeinsame Lösung ausgehandelt, in der sich beide Unternehmer wiederfinden können. Meinungsverschiedenheiten werden dabei nicht als problematisch angesehen, sondern als positiv zur Erzielung einer fundierten Entscheidung. Kann keine direkte Übereinstimmung der Perspektiven erzielt werden, so wird die andere Sichtweise als der eigenen gleichwertig akzeptiert, das heißt, die Differenz bleibt zunächst bestehen, ohne dass sich daraus ein Problem ergibt (vgl. Saale, Z. 502-507). Die Lösung wird dann erst in einem längeren Prozess gesucht, ohne sie erzwingen zu wollen, wobei sich nach Herrn Saale im Verlauf der Auseinandersetzungen ohnehin herauschält, welcher Weg der sinnvollste ist. Eine Konsensfindung ist seiner Meinung nach aber auf jeden Fall wichtig, um die Partnerbeziehung nicht zu gefährden (vgl. Saale, Z. 852/853).

#### 4.4.2.5 Umgang mit persönlich bedeutsamen Problemen

Bei persönlich bedeutsamen Problemen, die im Zusammenhang mit der beruflichen Selbständigkeit stehen, empfinden beide Männer das Gespräch mit dem Partner als entlastend. So fand Herr Senger anlässlich der ersten Kündigung, die für ihn mit „schlaflosen Nächten“ verbunden war, Rückhalt im Austausch mit dem Partner (vgl. Senger, Z. 474-477). Gerät Herr Saale in eine beruflich begründete Stresssituation, so thematisiert er das Problem gegenüber seinem Partner. Beide nehmen sich dann Zeit, die Unzufriedenheit in einer offenen Aussprache zu klären und so den Tiefpunkt zu überwinden.<sup>31</sup> Herr Saale weist im Zusammenhang mit emotionalen Tiefpunkten zudem darauf hin, dass die Probleme des anderen oft auch ohne eine explizite Mitteilung derselben „ gespürt“ werden.

*„Also, dass wir miteinander Verbindung haben, dass wir /äh/ spüren können, was mit dem anderen ist oder dass [betont] was ist. Was dann mit dem anderen ist, das kann man noch rausfinden, aber dass [betont] es [betont] etwas gibt, was den anderen bewegt und davon ein Stück, also ein Stück selber ein Teil dieser Bewegung zu sein, ein Stück für diese Bewegung mit verantwortlich zu sein, aber auch ein Stück darauf zu achten. Also das heißt also, manchmal kommt mir das schon so vor, wie ein bisschen verheiratet zu sein oder so“ (Saale, Z. 58-65).*

Herr Saale möchte von den emotionalen Schwierigkeiten seines Partner also gar nicht ausgeschlossen bleiben, sondern mitfühlen und Verantwortung übernehmen – eben ein „Teil der Bewegung“ sein. Dabei betonen beide Unternehmer die Bedeutung, die der andere bei der Bewältigung persönlicher Tiefpunkte einnimmt, indem er situationsangemessen ein ausgleichendes Gegengewicht zu den eigenen Gefühlslagen bildet.

---

<sup>31</sup> Vgl. Ausführungen zum Umgang mit Differenzen, Kapitel 4.4.2.4.

*„Wir können sehr gut wechs-, wir können sehr gut wechseln zwischen gut und böse. Also wenn ich kritisch bin über ein Projekt, dann ist er euphorisch und umgekehrt, da haben sich unsere Rollen entwickelt, also das wechselt ab, das können wir auch machen. Das ist so eine hohe Vertrautheit, die hat sich entwickelt und es ist immer auch für uns, immer wieder faszinierend dass es klappt. Es klappt [betont], ich kann ihnen nicht sagen wie“ (Senger, Z. 218-223).*

*„Also es gibt Situationen, da bin ich derjenige, der sagt, du Harry, das wird schon, das kriegen wir hin. Ja. /Ähm/ wo Harry dann derjenige ist, der eher irgendwie eher depressiv ist, ja, und sagt, ach Gott, oh Gott, das wird aber schwierig oder hoffentlich schaffen wir das, und umgekehrt. Also da entlasten wir uns und bestärken wir uns gegenseitig, ja. [[I: Ja.]] Also wenn /äh/ /äh/ dadurch, dass wir zu zweit sind, haben wir auch immer zwei Perspektiven drin, auch wenn die manchmal sehr ähnlich sind, aber wir haben immer zwei Perspektiven drin. Und das find ich eine unglaubliche [betont] Entlastung“ (Saale, Z. 1224-1236).*

*„Also so da, ne, da ergänzen wir uns einfach. Weil wir unterschiedlich da rangehen. Also mit den Kompetenzen, aber auch mit, sobald einer anfängt irgendwie den pessimistischen Blick zu kriegen, ist der andere da mit einem optimistischen. Und das hat immer funktioniert“ (Saale, Z. 1276-1280).*

Das Phänomen des bestärkenden Ausgleichs können sich beide zwar nicht rational erklären, doch es wird vom einzelnen als entlastend empfunden und bewahrt so die Handlungsfähigkeit der unternehmerischen Partnerschaft auch in subjektiv schwierigen Situationen.

#### **4.4.3 Beziehung zwischen den Partnern**

Zu Beginn der gemeinsamen Selbständigkeit kannten sich die beiden Gründer zwar schon seit längerer Zeit, doch nur oberflächlich. Obwohl der ähnliche fachliche Hintergrund und die von Anfang an verbindende Einstellung zur sozialen Arbeit eine gute Grundlage für eine verständnisvolle Zusammenarbeit bildeten, musste sich das heute gute Verständnis zwischen den beiden Partnern erst allmählich entwickeln. Erst in einem längeren, konfliktreichen Prozess des „Austestens“ haben sie die Grenzen des anderen kennen gelernt und eine enge Beziehung zueinander aufgebaut (vgl. Senger, Z. 177-179, Z. 319-324; Saale, Z. 139-141). Nach Herrn Sengers Schilderungen mussten die Männer ihre anfänglichen Erwartungen an den Partner korrigieren und haben so ein realistisches Bild vom anderen entwickelt. Beide „investierten“ anfangs viel in die partnerschaftliche Beziehung – eine Investition, die nach Herrn Saales Einschätzung von Anfang an den Glauben an die gemeinsame Zukunft voraussetzte (vgl. Saale, Z. 141-143). Die Tatsache, dass er kein zweites Mal so viel in den Aufbau einer Partnerbeziehung investieren möchte, zeugt zwar einerseits von seiner Zufriedenheit mit der gegenwärtigen Situation, deutet aber auch auf die Mühen des damaligen Beziehungsaufbaus hin (vgl. Saale, Z. 1300-1303).

Inzwischen sehen die beiden Sozialpädagogen ihr zwischenmenschliches Verhältnis als ganz besonders an. Herr Senger spricht sogar von einer Symbiose, in der er stark vom anderen abhängig ist: „Ich hätte meine Probleme damit, alleine zu sein, ohne ihn [betont]. Es hat schon eine gewisse Symbiose“ (Senger, Z. 846-848). Auch Herr Saale spricht von einer besonderen „Verbindung“, die sich in einer Sensibilität für die Befindlichkeiten des anderen und einem verantwortungsvollen Umgang ausdrückt, allerdings gegenüber den angestellten Mitarbeiterinnen so nicht besteht (vgl. Saale, Z 550-565). Sie ist für ihn inzwischen eine tragende Säule der unternehmerischen Partnerschaft geworden (vgl. Saale, Z. 56-59). In verschiedenen Zusammenhängen betont Herr Saale die Bedeutung des „Gespürs“ für die Bedürfnisse und Grenzen des anderen, was eine verständnisvolle Zusammenarbeit auch

ohne die explizite Kommunikation der eigenen Bedürfnisse ermöglicht (vgl. Saale, Z. 854-861, Z. 996-1004).

Auch das Vertrauen, welches heute innerhalb der Partnerbeziehung besteht, hat sich erst im Verlauf mehrerer Jahre entwickelt. Anfänglich konnte nämlich keiner der beiden in die Kompetenzen und die Zuverlässigkeit des anderen vertrauen. „Es gibt immer dieses Vertrauen so, arbeitet der gut? Vertritt der uns gut? (...) wie ist man in der Öffentlichkeit? Wie geht der andere mit unserem gemeinsamen Geld um? Nimmt er sich zu viel oder nimmt er sich zu wenig raus?“ (Senger, Z. 794-798). Die anfängliche Zusammenarbeit war durchaus mit Konflikten verbunden, die aber gelöst wurden und zur Erweiterung der Vertrauensbasis beigetragen haben: „Wir haben auch lange Zeit gebraucht, um Vertrauen zueinander zu entwickeln und auch zu, wir haben lange Zeit in einem Büro gesessen, bis wir, das war auch eine Entwicklung, wir haben es aber immer wieder geschafft, auch Konflikte die da waren, die dann auch zu regeln“ (Senger, Z. 175-179). Letzten Endes haben jedoch positive Erfahrungen aus der sehr engen Zusammenarbeit das Vertrauen beider in die Kompetenzen, die Zuverlässigkeit und Aufrichtigkeit des anderen gestärkt. Dabei wurde die Vertrauensfrage innerhalb der Beziehung auch immer wieder offen thematisiert und reflektiert (vgl. Saale, Z: 537-565).

*„Wir haben ganz viel zusammen gemacht am Anfang /äh/ alles gemeinsam besprochen, wer denn nun was macht und so, weil wir uns kennen lernen mussten und es gab halt /äh/, wir haben unsere Tische gegenüber gehabt, die hatten wir in einem Raum. /Äh/ wir haben mitgehört, was der andere am Telefon erzählt und den anderen, was weiß ich, so, das war irgendwie ganz wichtig. /Ähm/ (.) da ist dann irgendwo ein Vertrauen gewachsen (Saale, Z. 44-51).*

*„Bei der täglichen Arbeit stelle ich das Vertrauen gar nicht in Frage, es ist da. Wir arbeiten und es gibt gar, es gibt kein Misstrauen. Ich stell mir die Frage gar nicht im Alltag, weil es für uns ausgelebt ist“ (Senger, Z. 823-826).*

Heute besteht also ein großes Vertrauen zwischen den beiden Partnern. Für Herrn Senger ist Vertrauen die Basis der Partnerbeziehung schlechthin und somit ein wichtiger Faktor des partnerschaftlichen Zusammenhalts (vgl. Senger, Z. 527/528, Z. 832-834). Als Ersatz formaler Regeln sieht Herr Saale im Vertrauen einen Garant für Handlungsfreiheit und Selbstbestimmung innerhalb der Partnerschaft (vgl. Saale, Z. 1189-1201). Viele Regeln der Kooperation, wie Offenheit und Ehrlichkeit im zwischenmenschlichen Umgang, das Aushandeln von Zielen und Entscheidungen, das gemeinsame Lösen von Problemen oder das eigenständige Verantworten von einzelnen Arbeitsbereichen wären ohne diese Vertrauensbasis nicht denkbar.

Das partnerschaftliche Vertrauen geht mit einer Akzeptanz und Wertschätzung des anderen einher. Auf dieser Grundlage herrscht Gleichberechtigung innerhalb der Partnerschaft, in der die Dominanz eines einzelnen nicht toleriert wird. Trotzdem besteht aber Toleranz gegenüber der Individualität des einzelnen. Herr Saale würdigt es sehr, dass sein Partner „Anders-Denken“ und „Anders-Sein“ innerhalb der Partnerschaft toleriert (vgl. Saale, Z. 501-509). Er erlebt sich diesbezüglich in einem Spannungsfeld von Autonomie und Verbundenheit, das für ihn nicht rational greifbar ist (vgl. Saale, Z. 1021-1026).

Trotz der heute harmonischen Basis erlebt die Beziehung nach Herrn Saales Wahrnehmung allerdings immer wieder Höhen und Tiefen. So befürchtet er auch angesichts des gegenwärtigen Unternehmenswachstums eine Distanzierung von seinem Partner, weswegen er die Notwendigkeit sieht, wieder verstärkt in die Beziehungsebene zu investieren (vgl. Saale, Z. 158-165). Bis heute hat er sich seine Sensibilität dafür bewahrt, dass die besondere Beziehung zu seinem Partner auch wieder zerbrechen kann, wenn man nicht auf die Bedürfnisse, Wünsche und Entscheidungen des einzelnen Rücksicht nimmt – eine Rücksichtnahme, die ihm heute durch das hohe Maß an Vertrautheit erleichtert wird (vgl. Saale, Z. 849-861).

Die charakterisierte enge Beziehung zwischen den beiden Männern besteht überwiegend auf der beruflichen Ebene. Zwar gab es anfangs noch mehr Nähe und Vertrauen auf privater Ebene, was aber inzwischen wieder an Bedeutung verloren hat. Herr Saale begründet dies mit einer Veränderung der persönlichen Problem- und Lebenslagen. Heute unterscheiden sich die persönlichen Lebenssituationen beider und eine Beruhigung des Privatlebens hat wiederum eine private Distanzierung bewirkt (vgl. Saale, Z. 1150-1160; Senger, Z. 291/292). Man ist zwar über die Lebenszusammenhänge des anderen informiert, aber nicht mehr involviert. Angesichts der Enge der beruflichen Bindung können beide diese Entwicklung positiv bewerten.

*„Und das ist auch gut so, weil /äh/, weil das, was hier passiert, ist schon 'ne ganze Menge. Und das noch so, das andere noch mit reinzunehmen, hätte ich noch mal das Gefühl, würde es auch überlasten. (...) Ja, also es ist gut auch mal /äh/ /äh/ nicht nur Job zu haben oder so, ja. Und das wäre sozusagen, den Job ins Private reinzuholen. Weil, wenn wir am Tisch sitzen reden wir natürlich über den Job, meistens, so. Das ist schon okay so. Das ist ganz gesund, wie wir es gerade haben“ (Saale, Z. 1164-1179).*

*„Wir machen was in unserer Arbeit zusammen, aber unseren privaten Bereich, zum Feiern treffen wir uns, aber jeder hat seinen eigenen Freundeskreis, weil das dann zu dicht geh-, zu dicht geworden wäre und das ist auch ganz gut so. [[[: /mhm/]] Das reicht, das reicht, mein ich nicht im negativen Sinn, sondern es reicht [betont] halt einfach, wenn wir uns in unserer Arbeit sehen und zu gewissen Familienfeiern treffen, sonst ist es halt einfach zu viel, wenn, uns sehen wir nur bei der Arbeit und das passiert uns auch, wenn so Feiern sind, wir haben morgens gearbeitet, abends sind wir auf der Feier, sind wir wieder in der Arbeit drin, das heißt, wir müssen privat und Beruf, wir beide voneinander trennen. Das hat sich so entwickelt, ist aber auch okay so“ (Senger, Z. 295-310).*

## **4.5 Karin Hesse und Anne Ludwig – Berufliche Weiterbildung**

### **4.5.1 Geschichte der gemeinsamen Selbständigkeit**

Frau Hesse und Frau Ludwig waren vor ihrer gemeinsamen Selbständigkeit bereits seit einigen Jahren berufstätig. Frau Ludwig nahm nach ihrem Studium der Wirtschaftswissenschaften eine Stelle an der Hochschule an und begann, eine Dissertation zu verfassen. Gleichzeitig arbeitete sie als Dozentin in der beruflichen Weiterbildung. Mit der Tätigkeit an der Hochschule war sie allerdings unzufrieden, zumal es ohnehin keine Perspektive auf eine feste Einstellung gab (vgl. Ludwig, Z. 17-22).

Frau Hesse war Lehrerin für die Fächer Polytechnik und Kunst. Nach dem Studium absolvierte sie den Vorbereitungsdienst und erwarb das zweite Staatsexamen. Während dieser Zeit sammelte Sie allerdings so schlechte Erfahrungen, dass sie sich danach vom Beruf der Lehrerin abgewendet hat. „Diese Erfahrung war so grauenhaft, dass ich gedacht hab, alles [betont], nur das [betont] nicht. Hab dann auch 'ne Stelle abgelehnt, die man mir angeboten hat, hab gedacht, nee, dann mach ich lieber irgendwas anderes, weil die Erfahrungen waren wirklich schauderhaft“ (Hesse, Z. 14-18). Statt dessen arbeitete sie sich in ein völlig neues Aufgabenfeld ein, die Datenverarbeitung, und baute während der darauf folgenden Jahre in „verschiedenen Jobs“ Datenbanken auf (vgl. Hesse, Z. 30-60). Die Ablehnung des sicheren Berufs der Lehrerin und ihr Schritt auf ein ganz neues Terrain zeugen von Frau Hesses Bereitschaft, auch unsichere Wege einzuschlagen, um sich selbst verwirklichen zu können. Zu der Zeit wurde dann auch Frau Hesses Tochter geboren. Da ihr Mann damals noch studierte, während sie für den Lebensunterhalt sorgte, kümmerte er sich um das gemeinsame Kind - eine Rollenverteilung, die bis heute beibehalten worden ist (vgl. Hesse, Z. 959-965).

Die beiden Unternehmerinnen trafen während dieser Phase zum ersten Mal zusammen, da ihre Lebensgefährten miteinander befreundet waren. Die Frauen waren sich „sympathisch“ und haben sich bei gemeinsamen Unternehmungen etwas näher kennen gelernt. Dennoch spricht Frau Ludwig nur von einer „flüchtigen Bekanntschaft“, nicht von einer Freundschaft (vgl. Ludwig, Z. 37-97, Z. 478-482). Angeregt durch Frau Ludwig, die als Dozentin in EDV-Kursen tätig war, nahm Frau Hesse ebenfalls eine Tätigkeit als EDV-Dozentin auf. Die beruflichen Erfahrungen der beiden Frauen waren dann auch immer wieder das Thema gemeinsamer Gespräche, wobei sie eine deutliche Übereinstimmung in der Wahrnehmung ihrer beruflichen Situation feststellten. Über ihre geteilten Probleme, aber auch Wünsche und Vorlieben, fanden sie schließlich zusammen.

*„Ich hab nebenberuflich schon im Weiterbildungsbereich mit Frauengruppen [betont] gearbeitet und hab einfach den Unterschied gesehen, wie man in dem einen Bereich arbeitet oder arbeiten muss, in dem anderen und was man so an Feedback von den Teilnehmern kriegt und wie man sich einfach fühlt. Und diesen Frauenbereich, den fand ich viel [betont] angenehmer, also als Trainerin oder als Dozentin, viel [betont] angenehmer und mein Privatleben ist mir eine ganze Menge wert, also das steht immer noch über dem Beruflichen und da ich mich /ähm/ da wohler gefühlt hab, hab ich halt überlegt, wie, was mach ich denn jetzt? (...) Und dann hab ich mich mit 'ner, eigentlich nicht 'ner guten Freundin, sondern eher 'ner flüchtigen Bekannten da drüber unterhalten“ (Ludwig, Z. 25-39).*



*„Äh/ diese Kurse waren dann sehr unterschiedlich, was man gemerkt hat, wenn man /äh/ gemischte Kurse hatte, dann waren da die Männer diejenigen, die immer mit der Dozentin dann erst mal fachsimpeln wollten (...) also so technische Fragen, wo auch immer geguckt wurde, ob die Dozentin denn überhaupt mitreden [betont] kann. Ob die denn da Bescheid weiß, das wurde immer so getestet. Dann hat man immer schnell gemerkt, dass die Typen selbst überhaupt gar [betont] keine Ahnung haben, aber unheimlich geblöfft haben damit, sodass die Frauen im Kurs gedacht haben, ooh, die [betont] haben aber alle Ahnung, da trau ich mich jetzt gar nichts mehr zu sagen. Und von daher war so die Stimmung in den Kursen dann immer sehr unbefriedigend, weil eigentlich die Frauen nichts mehr davon hatten. Die haben sozusagen vor lauter Angst dann gleich wieder zugemacht (...) und Frau Ludwig hat eben die gleichen Erfahrungen gemacht, dass wir gesagt haben, das kann es irgendwie nicht sein, das macht mit Frauen eigentlich viel mehr Spaß, weil ich hab keine Lust mich, genau wie /mhm/ wie Männer ja beim Auto auch immer über die PS und irgendwie so was reden, was mir als Frau überhaupt nicht liegt (...) das also da ganz andere Ansatzweisen sind, wie man an so, an so 'ne Sache rangeht und dass die Frauen da /mhm/ zu kurz kommen, bei den Kursen“ (Hesse, Z. 85-115).*

Basierend auf diesen beruflichen Erfahrungen ist die gemeinsame Idee entstanden, selbst Computerkurse speziell für Frauen anzubieten, die auf deren Bedürfnisse zugeschnitten sind - eine Idee, die für die beiden Gründerinnen faszinierend war und dann auch recht schnell praktisch angegangen wurde. Dahinter stand die Überzeugung, bessere Kurse anbieten zu können als die Konkurrenz, die zuvor kritisch unter die Lupe genommen wurde (vgl. Hesse, Z. 1042-1043). „Und eigentlich war uns mehr so emotional klar, dass es dafür einen Markt geben muss, aber nicht so richtig bewiesen“ (Ludwig, Z. 95-97). Frau Ludwig sah in Frau Hesse die ideale Partnerin für ein solches Vorhaben.

*„Ich hab, /äh/ kenne genug Trainerinnen, mit denen ich zusammengearbeitet hätte, die ich vielleicht /äh/ auch hätte fragen können, aber es, es gehört auch immer noch mehr dazu, man muss es auch tun. Also es gibt ja hier auch tausend Trainerinnen und es gibt auch manche, die sind unzufrieden, wo ich mir immer denke, Mensch, wenn du unzufrieden bist, mach es doch selber. Und sie machen es nicht. Also ich denke, es gibt auch noch /mhm/ irgendwas anderes dazu, was ich aber nicht auf den Punkt bringen kann, um es zu tun [betont]. Also dieses sich trauen, es zu tun. Keine Ahnung, wo man so 'ne Qualifikation oder /äh/ so 'n Vertrauen herkriegt, es einfach auch zu machen. Und das hat sie möglicherweise dann auch gehabt und dann hat es gefunkt“ (Ludwig, Z. 1483-1494).*

*„Da haben wir uns einfach zusammengetan und weil wir auch gedacht haben, es ist ganz gut, wenn es jetzt nicht [betont] so eine intime Freundin ist, die man da hat, sondern jemand den man kennt, aber wo es immer noch, die hat ihren Privatbereich und ich hab meinen und wir sind halt geschäftlich [betont] zusammen. Und /ähm/ das ist auch fast heute noch so“ (Ludwig, Z. 485-490).*

So haben die beiden Frauen 1991 einen Verein gegründet, der Computerkurse für Frauen anbietet. Die Form des Vereins wurde gewählt, weil das Gründungsvorhaben im Wesentlichen von einem gemeinnützigen Gedanke getragen wurde: Frauen sollten einen „guten“ und „angstfreien“ Zugang zur EDV gewinnen (vgl. Hesse, Z. 217-220). Diese emanzipationsbewegte Grundhaltung zieht sich durch die Erzählungen der beiden Unternehmerinnen. Zudem hofften die Frauen, als Verein öffentliche Fördergelder erhalten zu können. Diesbezüglich gingen sie also noch eher „wissenschaftlich“ an ihr Vorhaben heran als wirklich unternehmerisch. Die Anwerbung von Fördermitteln gelang ihnen jedoch nicht. Frau Ludwig distanziert sich heute mit Ironie von diesen anfänglichen Misserfolgen und Irrwegen (vgl. Ludwig, Z. 55-97).

Trotz des schnellen Entschlusses wurde der Aufbau des Vereins aber langsam und wenig verbissen angegangen. Frau Hesse war zu der Zeit arbeitslos und konnte sich konzentriert dem Gründungsprojekt widmen. Zwar erwähnt sie, dass ihr Mann die Entscheidung anfänglich missbilligte, sieht ihn heute aber als einen wichtigen Rückhalt ihrer Selbständigkeit an (vgl. Hesse, Z. 977-992). Frau Ludwig blieb nebenher angestellt tätig, weswegen auch Schulungsräume in der Nähe ihres Arbeitsplatzes in einer Bürogemeinschaft angemietet wurden. Die räumliche Situation war anfangs sehr beengt, aber auch „familiär“ (vgl. Hesse, Z. 149-156). Bankkredite bekamen die beiden Gründerinnen nicht, sodass sie sich bei Freunden und Verwandten Geld leihen mussten, um die Grundausstattung ihrer Computerschule zu finanzieren. Beide bezeichnen den bescheidenen Anfang rückblickend als „frauentypisch“ (vgl. Hesse, Z. 187-191, Ludwig, Z. 218-237).

Nun bestand die Herausforderung darin, Kundinnen zu gewinnen. So wurden „einfach ins Blaue hinaus, Kurse angeboten und geguckt, ob sich jemand anmeldet oder Faltblätter erstellt und geschaut, ob es Teilnehmerinnen gibt, die Interesse haben“ (Ludwig, Z. 91-94). Diese erste Zeit nach der Gründung bezeichnet Frau Ludwig als arbeitsintensiv und hürdenreich.

*„Ganz, ganz viel gearbeitet, also auch abends und am Wochenende, /ähm/ ganz oft so rumgesessen und einfach überlegt, wie wir weitermachen, wie wir an Kundinnen kommen, wie überhaupt unsere Verwaltung ablaufen soll, wer was macht. Wir sind schon an unsere Grenzen gestoßen /ähm/ also alles, was irgendwie abrechnungstechnisch war /mhm/ mit Buchungssachen und sowas, da haben wir überhaupt nicht Bescheid gewusst, weil das lernt man ja nirgends /ähm/ so was muss man ja scheinbar in die Wiege gelegt kriegen oder man macht 'ne Aus-, Ausbildung im kaufmännischen Bereich, dann kann man das wahrscheinlich, aber das hatten wir nicht. Also, wir haben auch ganz viel gelernt, ganz viel falsch gemacht, an ganz vielen, ganz vielen Stellen“ (Ludwig, Z. 167-179).*

Zwar hatte sich Frau Ludwig aufgrund ihrer bisherigen beruflichen Tätigkeit schon theoretisches Wissen zur Existenzgründung angeeignet, musste jedoch die Erfahrung machen, dass die Praxis ganz anders aussieht.

*„Und hab die Leute dort beraten, was sie machen können, wenn sie sich selbstständig machen. Also, eigentlich hätte ich das aus dem FF gekonnt, ne? Alles, was es theoretisch da an Möglichkeiten gab, an Theorien, was man wie zu machen hat /äh/ hab ich denen drei Jahre lang erzählt und als ich es dann selber gemacht hab, hat das alles überhaupt nicht funktioniert [betont, lachend]. /Ähm/ dann hab ich auch gedacht, ja, wunderbare [betont] Theorien, aber man kommt an so viele kleine Ecken, warum es eben nicht [betont] funktioniert, da sitzt einer und will das nicht, oder, ne, also waren wirklich tausend Sachen /äh/, dass ich immer das Gefühl hatte, ich musste das von Anfang [betont] an ganz neu lernen [betont]. Und eigentlich gibt es auch niemanden, der einem das beibringen kann, was man da zu machen hat, sondern man muss es erleben [betont]“ (Ludwig, Z. 117-129).*

Wieder nimmt sie eine ironische Distanz zu ihrer vorherigen beruflichen Tätigkeit ein. Viel hilfreicher auf dem Weg in die Selbständigkeit als theoretisches Wissen waren für Frau Ludwig Vorbilder, also Computerschulen, die schon erfolgreich auf dem Markt agierten, sowie Netzwerke (vgl. Ludwig, Z. 1393-1398).

Das hohe Engagement der Gründerinnen wurde belohnt: Sie gewannen erste Kundinnen und wichtige regionale Kooperationspartner, mit denen sie ihre ersten Computerkurse durchführen konnten. Die Schule lief schließlich so gut an, dass sie das von Verwandten und Freunden geliehene Geld recht schnell zurückzahlen konnten und es ihnen möglich wurde,

von den Erträgen der Schule zu leben. Die bisherigen Räumlichkeiten waren bald zu eng, sodass sie etwa drei Jahre nach der Gründung größere Räume in einem neuen Stadtteil anmieteten, eine Lage, die zudem den Ansprüchen ihrer Zielgruppe eher entsprach.

Mit dem Umzug und dem Wachstum der Schule haben sich auch deren Strukturen verändert. Während die beiden Gründerinnen zuvor alle Aufgaben selbst erledigten, wurden nun weitere Personen erforderlich, um Aufgaben delegieren zu können. Zunächst stellten sie über Förderprogramme neue Mitarbeiterinnen ein, die dann auch übernommen worden sind. Zum Zeitpunkt des Interviews hat die Schule vier feste Mitarbeiterinnen, abgesehen von den zahlreichen Dozentinnen, die in den Kursen eingesetzt werden. Zwar wurde zwischenzeitlich auch über die Erweiterung des Inhaberinnenteams nachgedacht, aber man hat niemanden gefunden, der den Erwartungen der beiden Frauen entsprach. Die Schule wuchs in den folgenden Jahren noch weiter, sodass ein zweiter Standort eröffnet und Kursräume in anderen Schulen angemietet worden sind. Die Situation stabilisierte sich so weit, dass Frau Ludwig sogar eine Erziehungspause einlegen konnte – sie hat zum Zeitpunkt des Interviews eine vierjährige Tochter.

Zum Zeitpunkt der Befragung besteht die Computerschule seit zehn Jahren, eine Leistung, auf die die beiden Gründerinnen stolz sind. Für Frau Hesse wurden sie für die Qualität ihrer Arbeit und ihr Durchhaltevermögen belohnt: „Mittlerweile sind wir zehn Jahre am Markt und haben einfach bewiesen, dass wir erstens durchhalten können, zweitens auch gute Arbeit machen, sonst gäb es uns sicherlich nicht mehr“ (Hesse, Z. 235-238). Auch wenn es immer wieder ein „Hin und Her“ ist, so gab es doch einen „stetigen Aufwärtstrend“ ohne existenzbedrohliche Tiefpunkte (vgl. Hesse, Z. 437-445; Ludwig, Z. 889-898). So besteht inzwischen eine gewisse „Planungssicherheit“, was die Auftragslage der Frauenschule anbelangt, und sie läuft „mit weniger Aufwand als früher“ (Hesse, Z. 406-415, Z. 1185-1188). Trotzdem leidet die Schule als reine Frauenorganisation immer noch an Anerkennungsproblemen in der Öffentlichkeit. In diesen beiden Faktoren liegt dann auch begründet, dass die beiden Frauen vor einiger Zeit noch eine Akademie gegründet haben, dieses Mal eine GbR und nicht nur für Frauen. Der Schwerpunkt ihres derzeitigen (und zukünftigen) unternehmerischen Engagements liegt darauf, die neue Akademie besser auf dem Markt zu etablieren. Beide Frauen sind hoch motiviert, die neue Herausforderung anzugehen (vgl. Hesse, Z. 1187-1194; Ludwig, Z. 897/898). Für Frau Hesse sind diese gemeinsamen Ziele und Pläne ein wichtiger Faktor des partnerschaftlichen Zusammenhalts (vgl. Hesse, Z. 880-887).

Blicken die beiden Unternehmerinnen heute auf den Weg in ihre berufliche Selbständigkeit zurück, so sind sie sich darin einig, dass sie sich nicht „getraut“ hätten, alleine ein Unternehmen zu gründen:

*„Ich denk, alleine hätt ich mich nicht getraut und umgekehrt, denk ich mal, auch. Da hätte die Idee die Gleiche sein können, aber trotzdem, denk ich mal, ist es, also liegt es mir viel mehr [betont], wenn man einfach mit jemandem, und wenn man nur 'ne Bestätigung bekommt, ja mach das. /Ähm/, dass es einfach leichter fällt. Dass man auch gerade die Verantwortung und die Last und (.) das alles auf zwei Schultern hat (...) das so alles ganz alleine zu tragen, ist sicherlich viel, viel schwieriger. (2) Als wenn man weiß, okay, also wenn es ganz schief geht, hängen wir beide mit drin, dann müssen wir irgendwie gucken, wie wir da wieder raus kommen (.) ((Lachen)) Das geht dann zu zweit immer besser als alleine. (.) Auf jeden Fall“ (Hesse, Z. 1057-1081).*

*„Nee-nee-nee-nee, hätte ich mich nie getraut, nee. Wäre ich viel zu feige zu gewesen. (...) Aber /mhm/ Räume anzumieten, Computerausstattung zu kaufen hätte ich mich nicht getraut, obwohl mir eigentlich finanziell nichts passieren kann. Also ich hab da genug Leute im Hintergrund (...) Aber da brauch ich 'ne*

*zweite Person zu. Und ich brauch auch die zweite Person, um krank zu werden, um ein Kind zu kriegen, weil da fallen Sie auch ein bisschen aus, wenn so was passiert. (...) dann ist es viel besser, jemanden zu haben, der dann da ist. Dann auch so Entscheidungen zu treffen, lease ich jetzt die Anlage oder lege ich jetzt mal 50.000 auf den Tisch und kaufe die? Das finde ich schon ganz gut, mit jemandem zu besprechen“ (Ludwig, Z. 1413-1434).*

Erst die Partnerschaft hat ihnen die nötige Sicherheit gegeben und ihnen ermöglicht, die mit einer beruflichen Selbständigkeit verbundene Verantwortung zu übernehmen. Inzwischen ist die Partnerin für beide so einzigartig und wertvoll geworden, dass keine auf sie verzichten möchte (Hesse, Z. 1116-1118; Ludwig, Z. 1467-1469).

## **4.5.2 Konkrete Aspekte der Kooperation**

### 4.5.2.1 Führungsfragen

Mit der Gründung ihrer eigenen Schule haben Frau Hesse und Frau Ludwig das Ziel verfolgt, den Weiterbildungsansprüchen von Frauen auf eine ganz besondere Weise gerecht zu werden und deren Potenziale zu fördern. Dieser Gedanke spiegelt sich auch heute noch in der Philosophie des Unternehmens wider. Eine externe Beraterin hat die beiden Frauen vor einigen Jahren dazu angeregt, eine konkrete Unternehmensphilosophie zu formulieren und so wurden gemeinsam mit den Mitarbeiterinnen in einer Zukunftswerkstatt inhaltliche Ideen dafür gesammelt. Die daraus entstandene Philosophie ist allerdings nicht auf immer festgelegt, sondern veränderlich. Kernpunkt ist das Streben nach einer Arbeitsatmosphäre, die den Bedürfnissen der Kundinnen gerecht wird und ihnen Ängste vorm Computer nimmt (vgl. Hesse, Z. 1047-1052; Ludwig, Z. 1279-1292). Gleiches gilt für die Mitarbeiterinnen, die sich ebenfalls in einem bedürfnisgerecht gestalteten Arbeitsumfeld wohl fühlen sollen (vgl. Ludwig, Z. 1309-1320). Daher bemühen sich die beiden Unternehmerinnen auch um eine offene Gesprächskultur und haben jederzeit ein offenes Ohr für ihre Kundinnen oder Mitarbeiterinnen (vgl. Hesse, Z. 628-637). Der angenehmen Arbeitsatmosphäre stehen jedoch auch hohe Ansprüche an die Leistungen des Personals gegenüber. Neben fachlichem Wissen wird von ihnen ein hohes Maß an Selbständigkeit, Flexibilität, Engagement, Verantwortung und Zuverlässigkeit erwartet. Bei der Auswahl von neuen Mitarbeiterinnen streben die beiden Unternehmerinnen nach Sicherheit, sodass sie sich meistens für Frauen entscheiden, deren Arbeitweise sie aus Praktika, Ausbildung oder ihren eigenen Kursen kennen.

Obwohl die Unternehmensphilosophie inzwischen festgeschrieben ist, gehen die beiden Unternehmerinnen auf Distanz zu diesem Verfahren. Ihre Identifikation mit dem Schriftstück und seinem Inhalt ist nicht besonders hoch: Es ist noch korrekturbedürftig und „hängt rum“ (vgl. Ludwig, Z. 1278/1279; Hesse, Z. 1030-1034). Frau Hesse sieht ihr Handeln vielmehr als sehr pragmatisch an. Anstatt viele Worte zu verlieren und Dinge zu theoretisieren, handelt sie lieber und macht Nägel mit Köpfen. Dabei will sie sich auf ihre Kerntätigkeiten konzentrieren und nicht in einer Vielzahl von Aufgaben verzetteln. Handlungsbereitschaft anstatt vieler Worte erwartet sie auch von möglichen Kooperationspartnern. War sie zu Beginn der Selbständigkeit noch auf jegliche Kooperation angewiesen, so lehnt sie Kooperationsangebote inzwischen ab, wenn die andere Seite keine wirkliche Einsatzbereitschaft zeigt. Im Laufe der Zeit hat sie die Grenzen ihrer eigenen Kapazität erfahren und gelernt, sie klar gegenüber anderen zu zeigen (vgl. Hesse, Z. 499-540).

Bemerkenswert ist, dass das Ziel der Frauenförderung, das anfangs noch im Zentrum des Gründungsprojektes stand, im Verlauf der Jahre seine zentrale Stellung eingebüßt hat. Die Kursangebote sind auch auf männliche Teilnehmer ausgedehnt worden und der Gedanke der Gemeinnützigkeit ist vor dem Streben nach unternehmerischem Erfolg zurückgewichen. Doch wenn auch viele Kurse prinzipiell für Männer offen stehen, nehmen diese nicht gerne an den Angeboten der Schule teil. Die Unternehmerinnen erklären sich das mit „Berührungsängsten“ dieser Zielgruppe gegenüber einer Frauenschule (vgl. Hesse, Z. 238-246). Das Ziel der Frauenförderung, das sich die beiden ursprünglich auf ihre Fahne geschrieben hatten, ist daher inzwischen eher zu einem Wachstumshemmnis geworden. Aus diesem Grund haben sie auch die zweite Schule gegründet, die sich an Firmenkunden richtet und nicht mehr den Schwerpunkt auf Computerkurse legt. Diese neue Akademie hat nicht mit Anerkennungs- und Imageproblemen zu kämpfen. Mit Selbstironie schildert Frau Ludwig, dass sie nun mehr Kunden ansprechen und höhere Preise erzielen können, obwohl die Qualität der Weiterbildungsangebote ebenso gut ist wie in der Frauenschule. Ihre Ironie zeugt allerdings auch von einer inneren Distanzierung, denn sie hat sich aus Streben nach unternehmerischer Anerkennung durchaus von ihrem ursprünglichen Ideal entfernt.

*„Wir könnten uns ja immer totlachen. Wir schicken ein Angebot über Managementassistentinnen-Ausbildung oder IT-Anwendungsbetreuerin über die (eigene Schule) an eine Firma, hören nichts (...) /Ähm/ will niemand. Und dann schicken wir das gleiche [betont] Angebot etwas anders verpackt mit (eigene Akademie), also mit dem Briefkopf /ähm/, wo dann steht (eigene Akademie), Sitz in (Großstadt) und (Millionenstadt im Ausland) und auch, sind, also die Anschriften von (Großstadt) und (Millionenstadt im Ausland), auch 'ne andere Telefonnummer natürlich alles und guck mal da, die Firma will sich schulen lassen. Wir könnten uns totlachen da drüber, weil natürlich kommen die hier in diese Räume oder unsere Dozentin von der (eigene Schule) geht zu denen und schult die, aber an solchen Kleinigkeiten liegt es dann, dass man einen Auftrag kriegt oder nicht. Und das Schönste [betont] ist immer /ähm/, wenn wir den Auftrag über (eigene Akademie) wegschicken, machen wir den natürlich auch noch teurer“ (Ludwig, Z. 418-436).*

Das Führungsverhalten der beiden Unternehmerinnen ist vor diesem Hintergrund von einem Kampf gegen das schlechte Image der Frauenschule geprägt. Frau Ludwig sieht sich unter dem Zwang, immer wieder deutlich demonstrieren zu müssen, dass ihr Unternehmen professionell geführt wird, indem sie ihre starke Leistungsorientierung ausführlich darlegt. Im Grunde ist das negative Bild von einer Frauenorganisation, von dem sie sich abgrenzen möchte, aber auch für sie selbstverständlich.

*„Ja /ähm/ was ich immer ganz witzig finde, ist eben, wenn Leute sich hier bewerben /mhm/ wie sie die Bewerbung schreiben oder auch, wir haben ja ganz viele Dozentinnen /ähm/ wie manche glauben, wie hier geführt wird und was wir hier machen. So nach dem Motto, auf den Punkt gebracht, ist ja 'n Frauenunternehmen, ne, da können wir uns schon das und das rausnehmen. Und es ist eben nicht so. Und ganz viele, die von außen hier rein kommen, wissen das nicht und denken so, ‚hallo Schwester, kann ich dir mal!“ (Ludwig, Z. 1128-1136).*

*„Genauso ähnlich ist das Einstellungsgefahren /äh/ Verfahren, also mit zwei Einstellungsgesprächen, dreimal hospitieren, bei drei verschiedenen Dozentinnen. Die drei verschiedenen Dozentinnen geben ihre Beurteilungen ab über diejenige und noch einen Probeunterricht. Also es ist wirklich ganz, ganz lang. Und wir müssen [betont] es aber machen, weil wir müssen besser sein als die IHK oder als sowieso, weil wir haben einfach als Frauenunternehmen es so schwer [betont] mit dem Ruf, dass wir besser [betont] sein müssen, um genauso [betont] anerkannt zu werden wie die IHK“ (Ludwig, Z. 1236-1245).*

*„Ja und so, wie diese beiden Sachen eben /ähm/ die Beurteilung und auch die Einstellung /mhm/ gemacht werden, ich glaub so zieht sich das durch alles durch, dass es halt nicht, ja 'ne typische Frauenorganisation ist, sondern eben richtig /ähm/ strukturiert auch hoffentlich abläuft“ (Ludwig, Z. 1270-1274).*

An anderer Stelle allerdings charakterisiert Frau Ludwig das Einstellungsverfahren als eher emotional geleitet:

*„Ich sitz ein ganzes Stück weiter an einem anderen Tisch /ähm/ mit derjenigen und mache das Einstellungsgespräch und Karin sitzt nur noch da und hört zu und lässt es auf sich wirken [betont]. Weil, es ist uns jetzt eben ein paar mal passiert mit diesem emotionalen Gefühl im Bauch. Und da haben wir gesagt, Mensch schiss auf diese ganzen Techniken und Checklisten und was du hier schriftlich hast. Wenn das nicht stimmt, sollten wir es lassen, auch wenn das andere alles stimmt. Aber wenn es ein paar mal passiert, wird da schon was dran sein“ (Ludwig, Z. 805-813).*

Die Erfahrung hat gezeigt, dass bei der Entscheidung für neue Mitarbeiterinnen durchaus auf Gefühle Verlass ist, sodass inzwischen bewusst darauf geachtet wird. Dennoch bleibt ein Widerspruch, denn das emotionale, intuitive Entscheiden entspricht nicht Frau Ludwigs theoretischem Idealbild von professioneller Führung. Auch Frau Hesse möchte sich am betriebswirtschaftlichen Ideal rationalen Handelns orientieren. So stellt sie während des Interviews ihr eigenes Handeln immer wieder als sehr rational dar, während emotionale Aspekte kaum zu Tage treten. Trotzdem wird zwischen den Zeilen deutlich, dass auch sie im Alltag nicht immer derart rational handelt und entscheidet, so zum Beispiel bei der Auswahl von Mitarbeiterinnen, „zwei Sekunden nachdem jemand Platz genommen hat, wusste man eigentlich schon, wie es läuft oder was dabei rauskommen wird“ (Hesse, Z. 352-354), oder bei emotionalen Reaktionen auf Misserfolge (vgl. Hesse, Z. 425-437).

Frau Ludwig schildert, dass sie und ihre Partnerin unternehmerische Entscheidungen schon immer sehr vorsichtig und bedacht getroffen haben - im Nachhinein aus ihrer Perspektive zu vorsichtig, um schnell und erfolgreich durchstarten zu können. Sie verallgemeinert dieses Phänomen als ein typisches Frauenproblem (vgl. Ludwig, Z. 225-237). Ihre Vorsicht und ihr Sicherheitsbedürfnis sieht Frau Ludwig als eine Schwäche an, die sie sich aber eingestehen kann.

*„Aber anstatt jetzt hier [betont] noch mal was zu machen und es gleich irgendwie richtig zu mieten und die Sachen /ähm/ zu kaufen, haben wir halt vorsichtig, na nur für ein Jahr, das können wir dann wieder abgeben. Ah, wo ich immer abends im Bett liege und dann, ach ist das jetzt richtig [betont], ist das [betont] jetzt richtig, solltest du denn nicht gleich hier die Etage auch noch nehmen? Aber was ist dann in 'nem Jahr [betont], dann hast du vielleicht von denen keine Aufträge mehr? Also [lachend]“ (Ludwig, Z. 314-321).*

Alle als wichtig einzuschätzenden Entscheidungen werden von den beiden Unternehmerinnen gemeinsam besprochen und gefällt. Darunter fallen die Einstellung und Führung von Mitarbeiterinnen, größere Investitionen und Finanzierungsfragen, das jährliche Kursprogramm, die strategische Ausrichtung des Unternehmens und Aktionen im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit. Dabei zeigen die beiden Unternehmerinnen ein hohes Verantwortungsgefühl dafür, dass ihre Schule „gut läuft“ (Hesse, Z. 830-845). Diesem Gefühl kann sich Frau Ludwig als Unternehmerin auch gar nicht entziehen, denn daran hängt die eigene Existenz wie die von anderen. So empfindet sie ihre Verantwortung sogar als einen Druck, der innerlich wie äußerlich ausgeübt wird (vgl. Ludwig, Z. 1015-1028). Erleichternd ist allerdings für

beide, dass die Verantwortung und das damit verbundene Risiko letztlich selbst auferlegt sind und zu zweit getragen werden.

Gemeinsam entschieden wird über das Grundsätzliche, während die inhaltliche Ausführung im Detail jeder der beiden Frauen selbst überlassen bleibt. Die Arbeitsergebnisse allerdings werden, bevor sie das Unternehmen verlassen, der Partnerin noch einmal zur Bestätigung vorgelegt. Keine von beiden sieht die Entscheidungsfindung in der Partnerschaft als problematisch an (vgl. Ludwig, Z. 1446-1454; Hesse, Z. 348-351). Im Gegenteil, das gemeinsame Entscheiden ist entlastend:

*„Aber /ähm/ da kann ich auch besser schlafen, wenn sie es noch mal abgenickt hat. Also wenn es nicht nur meine Entscheidung war, weil es ist auch, es gehört auch uns beiden. Und das /ähm/ wenn dann was in die Hose geht, müssen auch beide gesagt haben, das wollten wir jetzt oder das wollten wir nicht. Nur die Details, die besprechen wir dann nicht mehr“ (Ludwig, Z. 734-739).*

*„Das so alles ganz alleine zu tragen, ist sicherlich viel, viel schwieriger. (2) Als wenn man weiß, okay, also wenn es ganz schief geht, hängen wir beide mit drin, dann müssen wir irgendwie gucken, wie wir da wieder raus kommen (.) ((Lachen)) Das geht dann zu zweit immer besser als alleine. (.) Auf jeden Fall“ (Hesse, Z. 1076-1081).*

#### 4.5.2.2 Organisation der Zusammenarbeit

Haben die beiden Unternehmerinnen zu Beginn der gemeinsamen Selbständigkeit noch alle Tätigkeiten im Rahmen des Geschäftsablaufes selbst ausgeführt - also auch unterrichtet, so konzentrieren sie sich heute auf Aufgaben der Unternehmensführung, während alles andere mehr und mehr an Mitarbeiterinnen delegiert worden ist. Das Wachstum des Unternehmens machte dies erforderlich, „weil es gar nicht mehr zu schaffen ist, dass wir alles machen können“ (Hesse, Z. 285/286). Der wirtschaftliche Erfolg und die damit einhergehende Eröffnung neuer Standorte brachten Organisationsprobleme für die Schule mit sich: Das Führungsverhalten, die Strukturen und auch die Philosophie der alten, kleinen Organisation waren nicht mehr angemessen.

*„Und zum Glück ging die Kurve immer, immer nach oben. Und als wir hier in der Braunschweiger Straße angefangen haben, haben wir auch so nach dem ersten Jahr gemerkt, dass wir arge Probleme im Organisationsbereich haben. Wir haben Personal inzwischen gehabt, also festes Personal und [betont] Dozentinnen und /äh/ durch diesen Umzug hat die ganze Struktur [betont], also die ganze Organisation [betont], die wir vorher hatten, gar nicht mehr gepasst. Also da hat irgendwie gar nichts [betont] mehr gepasst. Das war nur noch so /äh/ leicht chaotisch und ad hoc zu bewältigen, aber nicht mehr mit langfristiger Planung. /Ähm/ da haben wir erst mal ziemlich lange gebraucht, um das [betont] wieder in die Reihe zu kriegen und /ähm/ von unserer Organisationsform oder auch von unserer Führungsform und Philosophie, was wir so alles hatten, war es bisher [betont] eher so, dass die Dozentinnen von uns geduzt wurden, also wir waren so quasi, ‚wir lieben uns alle‘ und sind alle auf einer Ebene und es gibt keine Führungshierarchie [[!: Ne Familie ((Lachen))]] Ja, genau, so, haben wir das bisher eher gemacht. Und das ging einfach nicht mehr. Das hat überhaupt nicht mehr gepasst. /Ähm/ und ohne das eigentlich zu wollen, haben wir damals schon angefangen, mit den Räumen drüben, doch langsam so Hierarchien aufzubauen, also einfach, wer [betont] hat was [betont] zu sagen (...) Also das war jedenfalls so ein Punkt, wo wir gemerkt haben, wir fangen langsam an, die (eigene Schule) zu führen wie ein Unternehmen. Und das ist etwas, was gewachsen ist, bis, bis da, wo wir jetzt sind und ich glaube, dass wir mittlerweile führen, wie (Konzern) oder wie jede größere Einrichtung“ (Ludwig, Z. 243-294).*

Nach Frau Ludwigs Wahrnehmung haben sich also im Zeitverlauf neue Organisationsformen und Führungsrollen herausgebildet. Die Arbeitsfelder der Gründerinnen haben sich durch den Veränderungsprozess auf Managementtätigkeiten verschoben, der Umgang mit den Mitarbeiterinnen hat sich gewandelt bis hin zu Hierarchien, Autoritäten und klarer Abgrenzung von Führung und Mitarbeiterinnen. Die Entwicklung war für sie von einem Gewinn an Professionalität und einem Hineinwachsen in die Führungsrolle gekennzeichnet. Die Regeln sind dabei „gewachsen [betont] in irgendeiner Art und nicht irgendwie gemacht oder abgelesen“ (Ludwig, Z. 871/872). Daher sind Frau Ludwig viele Spielregeln der Zusammenarbeit heute gar nicht bewusst (vgl. Ludwig, Z. 844/845, Z. 863/864). Obwohl der Entwicklungsprozess für sie abgeschlossen scheint, deuten interne Kommunikationsprobleme oder ihre Identifikationsschwierigkeiten mit der Philosophie darauf hin, dass noch weitere Anpassungsprozesse ausstehen.

Die wesentlichen Managementaufgaben haben sich die beiden Frauen inzwischen untereinander aufgeteilt: Frau Hesse kümmert sich um die Finanzen des Betriebes, während Frau Ludwig schwerpunktmäßig die Öffentlichkeitsarbeit übernimmt. Diese Aufteilung beruht auf den Neigungen und Persönlichkeiten der beiden Frauen.

*„Ich denk, das ist einfach auch in der Natur der Person begründet. /Ähm/ (2) ich bin halt jemand, der immer wissen muss, wie viel Geld ist wo? Was ist an Außenständen? Wie viel müssen wir noch bezahlen? Wie lange können wir noch existieren? Muss jetzt dringend was passieren? Muss ich die Notbremse ziehen? Ich muss immer so quasi die Kontrolle haben. Dann kann ich auch einkaufen gehen oder kann sagen, okay, wir machen ((Lachen)) Das ist was /äh/, ja, was ich einfach im Blick habe und im Blick haben muss, sonst würde ich mich ganz unwohl fühlen. Und /äh/ Frau Ludwig ist /ähm/ in dieser Richtung so, sie verlässt sich einfach drauf, fragt mich, wie sieht es aus, kann ich noch irgendwas kaufen? Und wenn ich dann sage ja, dann ist es okay. Also sie interessiert die Details da eigentlich gar nicht. Und /ähm/ mein Ding ist es nicht so sehr auf irgendwelchen Podiumsdiskussionen oder in irgendwelchen Gremien Kurse vorzustellen. Das ist eben was, was sie gut [betont] und gerne und wunderbar [betont] macht und das find ich ganz klasse, dass sie diesen Part übernimmt. So hat sich das einfach ergeben und sie hat das durch ihr Studium ja /äh/ wohl auch mehr, mehr mitbekommen, wie wichtig [betont] auch gerade Öffentlichkeitsarbeit und Marketing ist. Von daher also die Schwerpunkte“ (Hesse, Z. 295-314).*

*„Also, das ist was, das mach ich eben gerne /ähm/, geh auch gerne in die Firmen und überzeuge die Männer, /äh/ dass wir so toll sind und hab, kann auch wunderbar mein rotes Kleid dabei anziehen und meine Kollegin sagt immer ,oh, hör uff, ich im roten Kleid, also oh, bloß nicht, geh du da hin.’ Also das macht sie halt nicht gerne. /Ähm/ und auch so Pressemitteilungen schreiben und diese ganzen Sachen, das ist wahrscheinlich einfach was /mhm/ was [betont] man gerne macht. Ich find das ist auch okay. Das, was man gerne macht, macht man wahrscheinlich auch besser als Sachen, die man nicht gerne macht und ich krieg die Krise, bei allem, was mit Geld zu tun hat. Also wenn wir Anträge schreiben ans Ministerium oder an irgendwelche anderen EU-Sachen, dann schreib ich gerne das Konzept und sie kalkuliert es durch“ (Ludwig, Z. 673-685).*

Die Partnerinnen sind mit ihrer Aufgabenverteilung sehr zufrieden und zollen dem jeweiligen Beitrag der anderen Anerkennung. Gleichzeitig akzeptieren sie deren Schwächen bzw. Abneigungen - genauso wie ihre eigenen. Für Frau Ludwig garantiert die neigungsorientierte Arbeitsteilung eine hohe Motivation und Leistungsfähigkeit, sodass sie letztendlich nicht nur für die einzelnen Personen, sondern auch für das Unternehmen von Vorteil ist. Auch Frau Hesse sieht ihre Aufgabenverteilung als positiv für das Unternehmen an: „Das, das sind so Dinge, die beide wichtig sind und die aber selten [betont] oder ich glaub nicht so [betont] oft in einer Person vereint sind, sondern da ist es schon ganz gut, wenn sich das ergänzt“



(Hesse, Z. 110-1102). Am Anfang hatte Frau Hesse hingegen moralische Bedenken bezüglich einer offensiven Öffentlichkeitsarbeit. Sie hat erst von ihrer Partnerin, die als Wirtschaftswissenschaftlerin eine andere Haltung entwickelt hatte, lernen müssen, dass dieses Arbeitsfeld überhaupt wichtig ist. So ist sie in ihre Aufgabe als Unternehmerin hineingewachsen.

*„Na ja, wie gesagt, die eine hat die Zahlen im Kopf und die anderen hat /äh/, /ähm/ die Möglichkeiten, was /äh/ aufzublasen und wunderbar darzustellen, wo ich immer so meine Schwierigkeiten mit hätte. ((Lachen)) Also so 'n bisschen so die Öffentlichkeitsarbeit und die, die Dinge so nach außen zu tragen. Und das, denk ich, sind zwei Dinge, die wichtig sind. Also ich weiß auch, dass Werbung wichtig ist und dass man da immer mal groß tun [betont] muss, wo ich am Anfang gesagt hab, das kannst du doch nicht schreiben [betont] oder so irgendwas, das kannst du doch nicht machen [betont]. Na klar, ne“ (Hesse, Z. 942-947).*

*„Ich denke, das war anfangs auch so, dass, also dass ich natürlich auch /äh/ von ihren /äh/ Kenntnissen und Erfahrungen gelernt hab, die sie durch das Studium von der Uni hat, wo es gerade um diese ganzen Dinge geht mit /ähm/ Marketing, PR und sonst was. Dass ich das einfach auch jetzt schon mit verinnerlicht habe, wodrauf man da zu achten hat, (.) dass es besser läuft“ (Hesse, Z. 1091-1099).*

Trotz der fachlichen Schwerpunktbildung teilen sich die beiden Frauen bis heute ein Büro. Auf diese Weise behalten sie besser den Überblick darüber, was die andere gerade tut, denn „beide [betont] wollen immer über alles informiert sein“ (Hesse, Z. 555/556). Die räumliche Nähe ermöglicht eine unkomplizierte gegenseitige Kontrolle der Arbeitsschritte und -ergebnisse, was nach Frau Ludwig einer Fehlervermeidung dient und die gemeinsame Verantwortungsübernahme erleichtert (vgl. Ludwig, Z. 709-717). Der kommunikative Austausch ist beiden wichtig und gehört zu den wesentlichen Spielregeln der Zusammenarbeit (vgl. Hesse, Z. 565/566; Ludwig, Z. 849/850). Dennoch funktioniert die interne Kommunikation nach Einschätzung beider Unternehmerinnen nicht zufrieden stellend:

*„Ist manchmal ein Problem, weil ich nicht mehr weiß, was war da jetzt? Und ich überhaupt bei ganz vielen Sachen gar nicht mehr weiß, was ist da jetzt gelaufen. Also so für unseren Kommunikationsfluss müssten wir noch mal 'ne ganze Menge tun, müssen wir wahrscheinlich noch mal 'n Berater ins Haus kommen lassen. Was ganz schlimm wird, wenn man vier Standorte hat, dass ich dann über bestimmte Sachen überhaupt nicht mehr informiert bin. Ich denk mal, solange wie sie laufen, ist es gut, muss ich nicht alles wissen, aber manchmal müsste ich es auch wissen. /Äh/ aber klappt nicht, klappt nicht mehr immer. (...) /Äh/ also wenn Sie einfach länger arbeitet und ich krieg es jetzt nicht unmittelbar am Telefon mit, bin ich nicht informiert und /äh/ wenn ich es dann mitkriege, sag ich immer, oh, du, da haben wir ein kleines Kommunikationsproblem, könntest [betont] du es mir mal erzählen, und sie gut, ja, klar, pass auf, so und so ist das. /Äh/ aber dann ist es manchmal einfach so viel, dass ich, ich es ihr jetzt erzählen müsste, in dem Moment klingelt aber das Telefon, oder sie mir und dann, und es ist schon wieder was anderes, und dann ist es weg und ich hab es nicht gesagt, obwohl ich morgen nicht da bin und sie müsste es eigentlich wissen. /Äh/ passiert schon“ (Ludwig, Z. 597-624).*

Zudem bemerken beide Frauen selbstkritisch, dass auch die Informationsflüsse zwischen ihnen und ihren Mitarbeiterinnen nicht zufrieden stellend sind, was Schwierigkeiten bei der alltäglichen Arbeit hervorrufen kann. Sie versuchen das Problem durch regelmäßige interne Besprechungen in den Griff zu bekommen, doch werden diese Termine von den Unternehmerinnen nicht zuverlässig eingehalten. In ihrer Wahrnehmung hat das Problem noch nicht die nötige Brisanz erreicht.

*„Es gibt /ähm/ regelmäßig montags Besprechung. Ha, so ganz regelmäßig machen wir sie auch nicht, aber eigentlich sollte sie immer regelmäßig montags, als Teamsitzung, heißt es, wo die Festangestellten, das Verwaltungspersonal montags von zehn bis (...) sich zusammensetzt. Wenn ich jetzt auf die Uhr gucke, wahrscheinlich reden wir noch länger, dann, dann gibt es halt so Sachen, ne, ich bin um zehn nicht drüben, dann verschieben wir es, dann haben wir aber um elf schon wieder eigentlich einen anderen Termin und dann fällt es auch manchmal einfach aus. /Ähm/ also wir haben das Problem ja erkannt und deshalb gibt es die Teamsitzungen“ (Ludwig, Z. 630-645).*

*„Also wir wissen auch, dass das das Problem ist, hier bei uns mit der Organisation, /ähm/ dass wir eben sagen, also auch von drüben, die da drüben arbeiten im Büro, hier im Büro und /ähm/, dass wir uns einmal in der Woche hier treffen, um zu gucken, was ist los? Was liegt an? Was muss gemacht werden? Das machen wir in der Regel, also spätestens dann, wenn konkret was anliegt. /Äh/ oftmals geht es aber doch so 'n bisschen unter. Also das sollte noch fester, wirklich als fester, fixer Termin auch montags vormittags sein. Das /ähm/ ist so 'n bisschen unser Schwachpunkt. Also da schwächeln wir etwas, weil, wir kommen rein und da haben wir immer gleich, immer irgendwas zu tun, womit man loslegt und dann bleiben so 'n paar Informationen ab und zu auf der Strecke. Wo wir uns wundern, ja Mensch [betont], warum weiß [betont] das keiner? /Ähm/ da [betont] dann immer 'ne gute und richtige Form zu finden, ist nicht so einfach“ (Hesse, Z. 606-620).*

#### 4.5.2.3 Lösung fachlicher Aufgaben

Bei schwierigen Entscheidungen oder fachlichen Problemen sucht jede der beiden Unternehmerinnen den Austausch mit der Partnerin. Das Problem wird dann besprochen und gemeinsam nach einer Lösung bzw. einer angemessenen Handlungsweise gesucht. Dennoch scheinen gemeinsame Problemlösungsprozesse nicht alltäglich zu sein, sondern eher in Ausnahmefällen stattzufinden. Der Aspekt nimmt in den Interviews einen geringen Stellenwert ein.

Liegt ein fachliches Problem vor, so wird die andere spontan um Hilfe gebeten - eine Bitte, die die andere ernst nimmt und der sie dann auch nachkommt. Zum gemeinsamen Gespräch ziehen sich die beiden Frauen vom Alltagsgeschäft zurück. Beide sind sich darin einig, dass sie nur außerhalb des Büros in Ruhe und konzentriert über das Problem sprechen können (vgl. Ludwig, Z. 745-753; Hesse, Z. 572-580).

Für Frau Ludwig ist die Partnerin in diesen Fällen wichtig, weil zwei Personen einfach auf mehr achten können und so zu einer besseren Lösung finden. Der vorherige Austausch stärkt das Vertrauen in die Problemlösung und gibt ihr so Sicherheit.

*„Dafür brauch ich einfach die Partnerin, weil ich auch viel besser schlafen kann, wenn sie gesagt hat, das ist auch so. Und /ähm/ gerade so bei unseren Kongressen mit den Computerschulen gibt es auch viele Institutionen, die allein sind. Wo es eine Chefin gibt und dann die Trainerinnen. Und wenn ich sie mir so anhöre, denk ich immer, oh nee, das [betont] willst du nicht. Mann, hat die Probleme in dem Bereich. Das Problem hast du gar nicht, weil du einfach fragen kannst oder weil du es einfach abnicken lassen kannst. Viel, viel besser. /Äh/ erleichtert fast alles. Und ich, es könnte jetzt schwieriger sein, wenn wir uns nicht verstehen, also wenn wir uns öfters in die Haare kriegen“ (Ludwig, Z. 1444-1454).*

Das Bewusstsein, dass sie eine Partnerin hat, die sie im Bedarfsfall um Rat fragen kann, bedeutet für Frau Ludwig also eine Erleichterung. Andererseits ist sie sich auch darüber im klaren, dass die Partnerschaft bei Disharmonien genauso zur Belastung werden kann – eine

Situation, die allerdings nach Wahrnehmung beider Unternehmerinnen bisher nicht eingetreten ist.

#### 4.5.2.4 Umgang mit Differenzen

Frau Hesse und Frau Ludwig sehen innerhalb ihrer Partnerschaft kaum Differenzen bzw. Meinungsverschiedenheiten, sodass sie sich auch an keinen ernsthaften und belastenden Streit erinnern. Treten dennoch abweichende Standpunkte auf, so bemühen sie sich um einen Dialog, in dem jede ihre Argumente offen legen kann und schließlich ein Kompromiss zwischen ihren Positionen ausgehandelt wird. Zu zweit einen Kompromiss zu finden, ist für Frau Hesse ohnehin noch recht einfach (vgl. Hesse, Z. 1154-1159). Beide betonen, wie sehr sie sich bei diesem Aushandlungsprozess um Rationalität bemühen, was ihrer Meinung nach das Ausbrechen eines Streits verhindert.

*„Ich denke, wir sind beide so, dadurch, dass wir Partner haben, mit denen wir uns genügend streiten können ((Lachen)), dass wir hier in dem Bereich eigentlich erstens überhaupt keine Lust haben zu streiten, weil Streiten ja wirklich Nerven kostet /ähm/ dass wir einfach versuchen, ganz rational wichtige Dinge anzugehen. Dass wir sagen, okay, pass auf, dass man die Argumente offen legt. Wenn [betont] es irgendwas gibt, wodrüber man jetzt nicht einer Meinung ist, ob der Vorhang gelb oder rot sein soll (...) Also wir finden dann einfach 'nen Kompromiss. /Ähm/ (.) ja. Wir machen dann bestimmte Dinge, wie gesagt, wir klappern dann fünf oder sechs Läden ab ((Lachen)), bis wir dann doch einer Meinung sind, und sagen, okay, rot“ (Hesse, Z. 473-489).*

*„Und ich glaub, wir haben uns noch nie [betont] richtig in die Haare gekriegt, wir haben uns noch nie richtig gestritten. Wenn es Sachen gibt, die ich so [betont] meine und sie so [betont] meint, dann können wir das absolut [betont] neutral, ohne Emotionen besprechen und wir kommen immer [betont] auf einen gemeinsamen Nenner. Sicherlich gibt es vielleicht mal Sachen, wo man sich drüber ärgert, aber das können wir immer gut auf den Tisch legen. Ich weiß es nicht, ich könnte mir vorstellen, wenn ich mit einer meiner intimen Freundinnen, also meiner richtigen Freundinnen /äh/ 'n Unternehmen gegründet hätte [betont], würde ich der /äh/ eher mal so was emotional um die Ohren hauen, wo ich nicht nachdenke, was sage ich ihr jetzt, sondern sag, ‚oh, du bist vielleicht bescheuert heute‘ oder ‚du blöde Pute‘ oder ich weiß nicht, was man halt da so eher mal sagt, weil ich sie besser kenne und das ist damit /ähm/ ausgeschlossen“ (Ludwig, Z. 497-510).*

In Frau Ludwigs Äußerung wird deutlich, dass zwar Emotionen, wie Verärgerungen, auftreten können, die Partnerin diesen aber nicht ungefiltert ausgesetzt wird. Die eher distanzierte Beziehung zu Frau Hesse macht es ihr leichter, Gefühle zu kontrollieren. Dennoch werden Unzufriedenheiten nicht innerlich angestaut, sondern offen geäußert, „dass es nicht so was gibt, dass wir drei Tage nicht miteinander reden, sondern dass es auf den Tisch kommt, wenn da irgendwas ist“ vgl. (Ludwig, Z. 861-863). Die Kommunikation erfolgt dann jedoch so, dass Differenzen nicht aggressiv oder im Streit gelöst werden.

Auch wenn sich eine der Frauen über Fehler der anderen ärgert, führt das nicht zum Konflikt, sondern man bemüht sich um eine konstruktive Auseinandersetzung (vgl. Ludwig, Z. 1062-1069). Frau Ludwig bemerkt, dass fachliche Fehler auf der einen Seite eingestanden und auf der anderen Seite akzeptiert werden. Frau Hesses Schilderungen zum Umgang mit Kritik in der Partnerschaft sind allerdings eher abstrakt und theoretisch als alltagsnah: Kritik an der Arbeit der Partnerin wird sachlich und konstruktiv vorgebracht, ohne persönlich oder verletzend zu werden. Sie wird dann auch nicht persönlich genommen, sondern mit der Ein-

sicht verbunden, dass es um das Erreichen des bestmöglichen Ergebnisses geht, und entsprechend umgesetzt (vgl. Hesse, Z. 860-871, Z. 903-916).

Was Persönlichkeitsunterschiede zwischen den beiden Frauen anbelangt, so ergänzen sie sich nach Meinung beider gut. Sie werden produktiv für das Unternehmen eingesetzt und als Erfolgsfaktor angesehen.<sup>32</sup> Zwar gibt Frau Hesse an, dass ihre Partnerin durchaus Eigenschaften hat, die sie „nerven“, sie werden aber dennoch akzeptiert. Sie hat gelernt, mit den Macken der anderen umzugehen, sodass kein Konflikt entsteht (vgl. Hesse, Z. 449-457). Frau Ludwig auf der anderen Seite kann dieses Verständnis der Partnerin für ihre Schwächen wertschätzen (vgl. Ludwig, Z. 1051-1061).

Der reibungslose Umgang mit Differenzen war allerdings nicht von Anfang an selbstverständlich, sondern beruht auf einem Lernprozess:

*„Also, ich glaub, ich weiß jetzt ein bisschen, nach zehn Jahren, ein bisschen mehr ihre Stärken und ihre Schwächen, also was ich, was ich ihr sagen kann, wo sie ein bisschen säuerlich reagiert. Das wusste ich halt am Anfang, weil wir uns nicht so gut kannten, nicht so. Also eigentlich weiß ich genau, warum sie wie reagiert. /Ähm/ das weiß sie bei mir dann sicherlich auch. Und bestimmte Sachen muss ich dann nicht machen, wenn ich weiß, es ärgert sie. ((Lachen)) /Äh/ /mhm/ sodass man, dadurch, dass ich sie dann doch ein bisschen besser kenne, vielleicht dann harmonischer zusammen arbeiten kann. /Äh/ vielleicht /mhm/ redet man auch doch noch [betont] ein bisschen deutlicher. Also die Sachen, die weiß man, aber man kann bestimmte Sachen dann auch deutlicher machen, die man gerne haben möchte, /äh/ weil ich halt ihre Reaktion abschätzen kann“ (Ludwig, Z. 946-958).*

Zu Beginn der gemeinsamen Selbständigkeit gab es also durchaus emotional gefärbte Reibungen, weil die Grenzen und Schwächen der Partnerin nicht bekannt waren. Im Zeitverlauf haben sich allerdings ein gegenseitiges Verständnis und eine Vertrautheit entwickelt, die es ermöglichen, die Perspektive der anderen einzunehmen und so zu handeln, dass deren Grenzen nicht überschritten werden. Von Frau Ludwig wird das als Entwicklungsprozess hin zu einer harmonischeren Zusammenarbeit erfahren. Heute betonen beide Unternehmerinnen das besondere Verständnis, das innerhalb ihrer Partnerschaft besteht.

*„Also dass wir, /ähm/ dass wir die Struktur zehn Jahre lang zusammen aufgebaut haben und sie genau weiß, was, wie, warum. Ich merke das immer, wenn wir zum Beispiel 'ne Praktikantin hier haben oder 'ne neue wissenschaftliche Mitarbeiterin, wie lange [betont] ich brauch, um ihr klar zu machen, wie die Strukturen hier sind. Wie, was abläuft. Und das liegt ja nicht daran, dass die so doof ist oder ich es nicht erklären kann, sondern einfach /ähm/ zehn Jahre sind unheimlich lang. /Ähm/ und wenn ich mir jetzt vorstelle, jemand Neues, der muss von vorne anfangen, kennt mich nicht, weiß nicht wie ich arbeite, macht das vielleicht gar nicht so, wie ich das will, also da, das Klima stimmt nicht, nee. Wollt ich nicht. Nee, nicht ersetzbar. Ich will sie behalten ((Lachen))“ (Ludwig, Z. 1500-1511).*

*„Auch mit unseren Mitarbeiterinnen. Klar, wenn, wenn ich sage, ich hätte gerne den Text und schreiben Sie mal, ich krieg den dann wieder und /äh/ dann muss ich mich schon immer etwas mehr noch beherrschen, weil ich dann einfach auch noch mehr erklären [betont] muss. Also das funktioniert noch nicht so, wie zwischen uns beiden, wo das einfach auch so ganz klar ist, was der eine meint, sondern da muss man einfach noch mehr erklären. Wie wollte ich das haben und also einfach noch mehr Sprache notwendig“ (Hesse, Z. 930-937).*

---

<sup>32</sup> Vgl. Ausführungen zur Organisation der Zusammenarbeit, 4.5.2.2.

Die lange Zeit der Zusammenarbeit, während der gemeinsam ein Unternehmen aufgebaut wurde, mit dem sich heute beide gleichermaßen identifizieren, hat also eine besondere Verbindung geschaffen. Die in den Jahren der partnerschaftlichen Selbständigkeit gewachsene Vertrautheit und das Verständnis erleichtern die Kommunikation und geben Sicherheit in der Zusammenarbeit. Dieser Entwicklungsprozess hat Frau Ludwig allerdings genug Energie abverlangt, dass sie ihn nicht noch einmal durchlaufen möchte.

Trotz der Unterschiede in ihrer Persönlichkeit, ihren Interessen und Kompetenzen passen die beiden Frauen also nach eigener Einschätzung gut zusammen. Die Basis hierfür bilden die gemeinsamen Ziele, das gute gegenseitige Verständnis und ihre geteilten Einstellungen „weil uns auch in der Regel die gleichen Sachen stören oder wir die gleichen Dinge gut finden“ (Hesse, Z. 327-329). Frau Ludwig nimmt diese verbindende Basis zwar wahr, kann sich aber nicht rational erklären, warum sie gerade zu Frau Hesse besteht (vgl. Ludwig, 1463-1472).

#### 4.5.2.5 Umgang mit persönlich bedeutsamen Problemen

Frau Ludwig erinnert sich nicht an persönlich bedeutsame Tiefpunkte, die im Verlauf ihrer beruflichen Selbständigkeit eingetreten wären, auch wenn ihr dies selbst ungewöhnlich vorkommt (vgl. Ludwig, Z. 921-924). Sie erwähnt zwar kleinere Verletzungen, die im Berufsalltag auftreten können, ihre Erzählung lässt aber keinen Rückschluss auf die Rolle der Partnerin bei deren Bewältigung zu. Sie zählt ihre Partnerin ohnehin nicht zum „intimen“ Freundeskreis, dem sie sich emotional anvertrauen würde. Ein Austausch über persönliche Dinge findet zwar statt, aber auf einer eher oberflächlichen Ebene (vgl. Ludwig, Z. 526-531). Auch das Interview mit Frau Hesse enthält keinerlei Hinweise darauf, dass die Partnerin bei der Verarbeitung persönlich bedeutsamer Schwierigkeiten von Bedeutung wäre. Im Gegenteil, die emotionale Ebene ist in den Erzählungen von Frau Hesse weitgehend ausgeblendet.

Schwierigkeiten bzw. Tiefpunkte im Arbeitsalltag, die das Team bzw. die Partnerin direkt betreffen, kommen allerdings nach Aussage von Frau Ludwig „auf den Tisch“, um die weitere Zusammenarbeit nicht zu blockieren (vgl. Ludwig, Z. 861-863). Auch können Dozentinnen und Mitarbeiterinnen, denen „etwas auf der Seele brennt“, bei den beiden Unternehmerinnen Rat suchen (vgl. Hesse, Z. 628-637).

#### **4.5.3 Beziehung zwischen den Partnerinnen**

Beide Partnerinnen charakterisieren ihre Beziehung als gleichberechtigt, sehr unkompliziert und harmonisch. Sie erinnern sich an keinen Streit, der diese harmonische Balance bisher gestört hätte (vgl. Hesse, Z. 453-457; Ludwig, Z. 497-504). Frau Ludwig sieht die offene und gewaltfreie Kommunikation innerhalb der Partnerschaft als Garant für diese Harmonie an. Auch haben beide Frauen das Gefühl, dass ihre Schwächen und Fehler von der Partnerin akzeptiert werden, wobei nicht nur Akzeptanz auf der einen Seite besteht, sondern auch Wertschätzung auf der anderen Seite (vgl. Hesse, Z. 449-453, Ludwig, Z. 946-954, Z. 1051-1058, Z. 1082-1091).

Heute sprechen die Unternehmerinnen von einer „großen“, „ganz wichtigen“ Vertrauensbasis innerhalb ihrer Beziehung, ohne die für sie eine gemeinsame Selbständigkeit nicht denkbar wäre (vgl. Hesse, Z. 796-798; Ludwig, Z. 717). Diese Vertrauensbasis musste allerdings

nach Aussage von Frau Ludwig erst wachsen, da sich die Frauen zu Beginn ihrer gemeinsamen Selbständigkeit nur oberflächlich kannten (vgl. Ludwig, Z. 962-982). Vertrauensbildend war dabei die Zusammenarbeit in einem gemeinsamen Büro, die von Anfang an Einblick in die Arbeitsweise und die Entscheidungen der anderen ermöglicht hat. Diese Transparenz besteht bis heute: noch immer teilen sich die Unternehmerinnen ein Büro. Gleichzeitig ermöglicht die räumliche Nähe aber auch eine gegenseitige Kontrolle. Es wird in den Interviews deutlich, dass kein blindes Vertrauen zwischen den beiden Frauen besteht, sondern beide auch immer ein gewisses Kontrollbedürfnis haben, dem sie nachkommen (vgl. Ludwig, Z. 705-717; Hesse, Z. 555-566).

Grundsätzlich vertrauen die Unternehmerinnen aber in die Verlässlichkeit, das Verantwortungsgefühl und die Kompetenzen der anderen. So vertraut Frau Ludwig auch bei finanziellen Angelegenheiten voll und ganz Frau Hesse, was dieser durchaus bewusst ist (vgl. Ludwig, Z. 692-700, Hesse, Z. 303.307). Das Vertrauen in die Diskretion der Partnerin spielt darüber hinaus für Frau Hesse eine wichtige Rolle (vgl. Hesse, Z. 812-816). Dieses Vertrauen zwischen Frau Ludwig und Frau Hesse ist eine unabdingbare Voraussetzung für ihre partnerschaftliche Arbeitsteilung und die gegenseitige Entlastung bei Urlaubs- und Ausfallzeiten (vgl. Ludwig, Z. 968-981). Zudem sind beide davon überzeugt, dass die andere stets das Beste für die gemeinsame Firma will und sich entsprechend voll engagiert:

*„Also selbst wenn ich weiß, sie ist heute nicht so gut drauf, geht aber zu 'ner Firma und will quasi was, unser Konzept oder irgendwas verkaufen /ähm/, dass ich mich drauf verlassen kann, dass sie in der [betont] halben Stunde sich derart [betont] zusammenreißt und es wirklich absolut [betont] optimal versucht rüber zu bringen /äh/ und ich nicht hier sitze und denke, na ja, heute ging es ihr nicht so gut oder heute hat sie schlecht, das macht sie jetzt bestimmt auch nicht gut“ (Ludwig, Z. 999-1005).*

*„Und wenn ich dann in dem Moment aber nicht kann, dann ruf ich eben bei Anne an und sag, hier pass mal auf, da, das und das Problem, kannst du jetzt dich da drum kümmern? Und umgekehrt. Also dass irgendwie diese Verantwortung wir beide [betont] tragen. Dass das klar ist. Dass, dass nicht der eine dann, eh, ich schon wieder, sondern, dass das einfach klar ist, dass wir uns beide drum kümmern und wer das gerade besser vereinbaren kann, der übernimmt dann den Part. Da wird auch nichts minutenmäßig aufgerechnet oder irgendwie solche Geschichten, das ist einfach klar, weil wir beide da dran Interesse haben, dass es eben gut läuft“ (Hesse, Z. 827-837).*

Der Vertrauensaufbau ist ein Indiz dafür, dass sich die beiden Partnerinnen im Verlauf ihrer gemeinsamen Selbständigkeit näher gekommen sind. Zwar kannten sie sich schon zuvor, allerdings nur oberflächlich. Bindender Faktor waren ihre befreundeten Lebensgefährten. Heute verkörpert das gemeinsame Unternehmen den bindenden Faktor, während sich ihre Lebenspartner voneinander entfernt haben. Daher gab es früher öfters Treffen zu privaten Anlässen als heute. Frau Ludwig charakterisiert ihre jetzige Beziehung zu Frau Hesse zwar als freundschaftlich-geschäftlich, nicht aber als eine intime Freundschaft.

Zwar findet immer noch ein Austausch über das Privatleben statt, aber immer mit einer gewissen Distanz und nie ohne den geschäftlichen Hintergrund gänzlich auszublenden (vgl. Ludwig, Z. 485-497). Vielmehr sind geschäftliche Themen heute in der partnerschaftlichen Kommunikation dominant. Beide Frauen sind mit dem eher geschäftlichen Charakter ihrer Beziehung zufrieden. Dennoch ist ihre Bindung so eng, dass sie trotz der angedachten Erweiterung ihres Teams nur zu zweit geblieben sind.

## **5 Individuum – Partnerschaft – Unternehmen:**

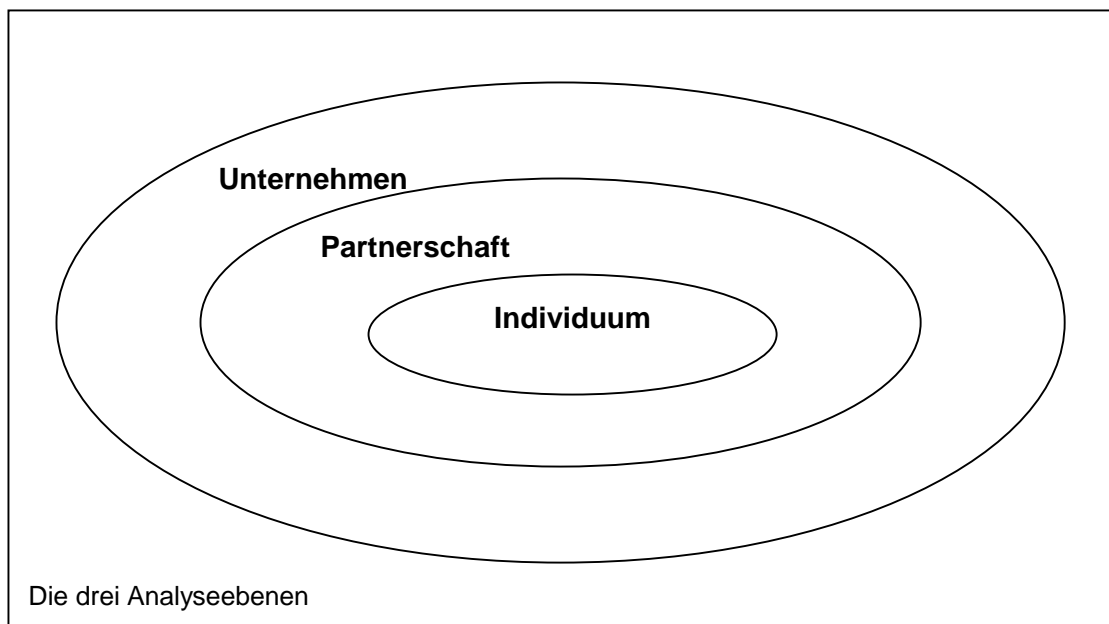
### **Grundlagen einer funktionierenden Zusammenarbeit**

#### **5.1 Das Analyseraster**

Während sich die bisherigen Einzelfallanalysen mit ganz konkreten Kooperationsprozessen im unternehmerischen Alltag befassen, begeben wir uns in diesem Kapitel auf eine abstraktere Handlungsebene: Welche Prozesse erweisen sich über den Einzelfall hinweg als konstruktiv für die partnerschaftliche Zusammenarbeit? Die fallübergreifende Analyse orientiert sich an einem Raster, das im Forschungsprozess selbst entwickelt wurde und die partnerschaftliche Kooperation in verschiedene Ebenen bzw. Komponenten unterteilt. Das Raster ergab sich aus der fortwährenden Beschäftigung mit den Einzelfällen. Insofern ist es ebenso aus den Daten hergeleitet, wie es der tiefer gehenden Analysen des Datenmaterials vorausgeht – eine Vorgehensweise, in der die Zirkularität qualitativen Forschens zum Ausdruck kommt. Dabei haben sich drei verschiedene Ebenen zur Analyse kooperativen Handelns herauskristallisiert:

- Ebene des *Individuums*, auf der das einzelne Teammitglied im Mittelpunkt steht.
- Ebene der *Partnerschaft*, auf der das soziale Miteinander der beiden Gründer untersucht wird.
- Ebene des *Unternehmens*, auf der sich das Augenmerk auf ökonomische Aspekte richtet.

Individuum, Partnerschaft und Unternehmen stehen allerdings nicht isoliert nebeneinander. Zu analytischen Zwecken sind zwar eine klare Trennung und ein linearer Aufbau geboten, tatsächlich ergibt sich kooperatives Handeln aber aus einem komplexen Zusammenspiel von Prozessen auf individueller, sozialer und ökonomischer Ebene. Das soziale Miteinander auf partnerschaftlicher Ebene schließt Entwicklungsprozesse des Individuums mit ein und im Unternehmen wiederum gehen ebenso soziale wie individuelle Prozesse auf.



Die nachfolgenden Ausführungen zum kooperativen Handeln in unternehmerischen Partnerschaften beginnen mit der Kernebene, dem Individuum, und erstrecken sich dann über die soziale Ebene bis hin zum Unternehmen. Abschließend wird diese analytische Trennung allerdings wieder aufgehoben, indem der Kooperationsprozess als Ganzes entlang spezifischer Anforderungen unternehmerischer Selbständigkeit erfasst wird.

Nun ist jede der drei Ebenen für sich genommen schon sehr vielschichtig und facettenreich, sodass weitere Systematisierungen notwendig waren. Basierend auf einer Kontrastierung der untersuchten Einzelfälle wurden daher auf jeder Ebene Schlüsselkategorien identifiziert, die in besonderer Weise zum Verständnis der partnerschaftlichen Kooperation beitragen können. In Anlehnung an das Verfahren der Grounded Theory waren die folgenden Kriterien ausschlaggebend zur Festlegung einer Schlüsselkategorie (vgl. Strauss 1988, S. 67/68):

- *Zentralität*: Die Kategorie muss Bezug zu möglichst vielen in den Daten erkannten Phänomenen haben, wobei sich dieser Zusammenhang mühelos ergibt, nicht aber erzwungen ist.
- *Häufigkeit*: Die Kategorie muss in den Daten immer wieder in Erscheinung treten.
- *Variation*: Die Kategorie gibt Hinweise darauf, worin Unterschiede in den Einzelfällen begründet liegen können.

So ergab sich zur Analyse des kooperativen Handelns in unternehmerischen Partnerschaften eine Festlegung auf die folgenden Schwerpunkte.<sup>33</sup>

- Auf individueller Ebene: Prozesse der Identitätsentwicklung
- Auf partnerschaftlicher Ebene: Umgang mit Eigensinn bzw. Konsensfindung in der Interaktion und Aufbau von Vertrauen in der Beziehung
- Auf ökonomischer Ebene: Entwicklung eines handlungsleitenden Sinns der unternehmerischen Tätigkeit, Herstellung von organisatorischer Ordnung und Erstellung einer wettbewerbsfähigen Dienstleistung

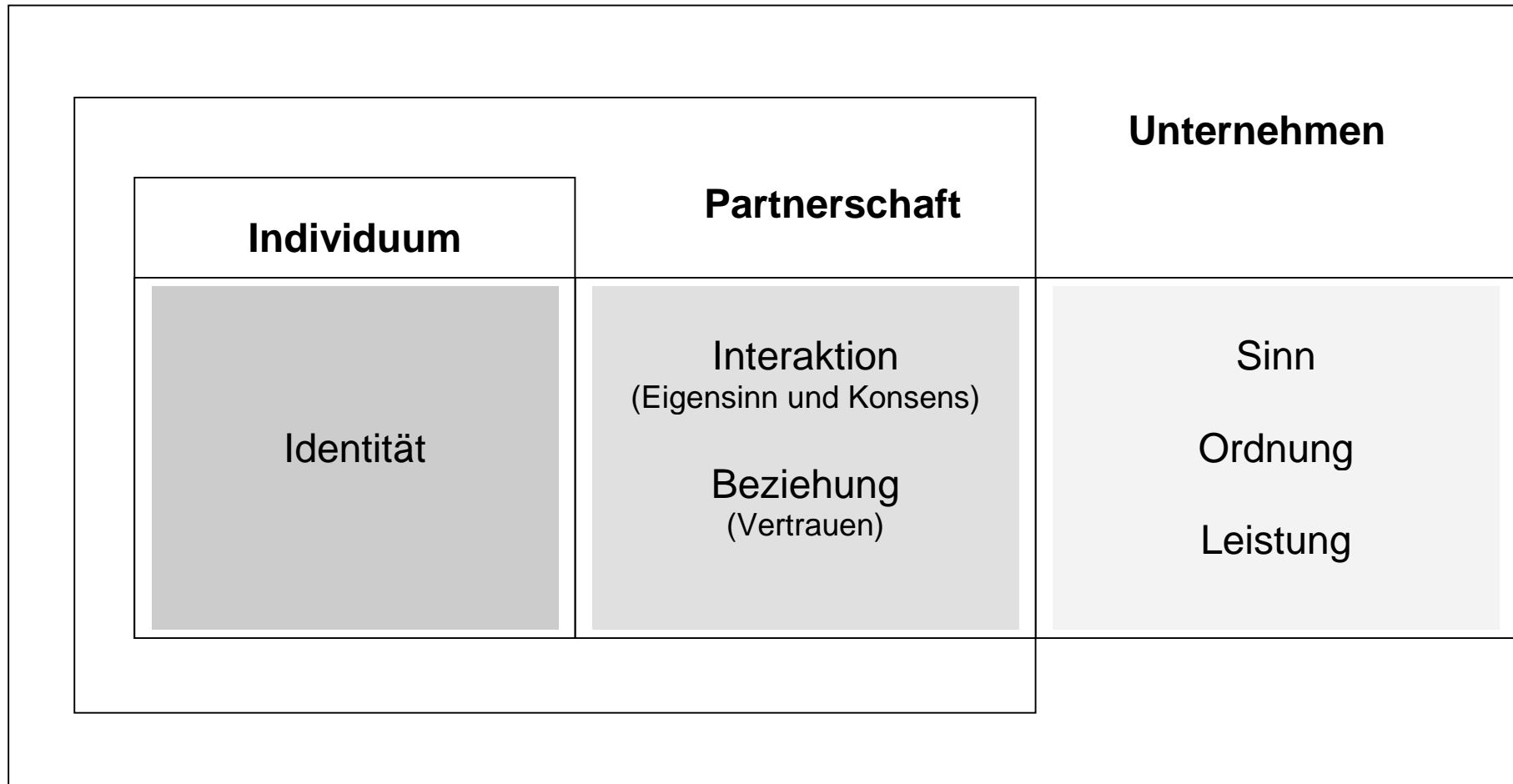
Die schematische Darstellung auf der nächsten Seite gibt einen zusammenfassenden Überblick über das Analyseraster und somit über die inhaltlichen Schwerpunkte dieses Kapitels. Es handelt sich dabei nicht um ein Modell, das kooperatives Handeln erklären kann, sondern um eine Festlegung auf verschiedene Aspekte, die anhand des eigenen Materials und unter Bezugnahme auf wissenschaftliche Theorien exploriert werden sollen. Dazu werden theoretische Ansätze aus der Sozialpsychologie, der Kognitionspsychologie, der soziologischen Handlungstheorie und der Betriebswirtschaftslehre herangezogen.

---

<sup>33</sup> Es hätte sicher mehrere Möglichkeiten gegeben, ein und dieselbe Kategorie zu verorten. So kommen z.B. bei Fragen nach dem Sinn der unternehmerischen Tätigkeit Identitätsaspekte zum Tragen, sodass diese Kategorie ebenso der individuellen Ebene zuzuordnen gewesen wäre; so entsteht organisatorische Ordnung auch durch Normierungsprozesse auf der sozialen Ebene.



## Das Analyseraster



## **5.2 Blickpunkt Individuum: Identität**

Einen eindeutigen Begriff von Identität gibt es nicht – weder umgangssprachlich noch im wissenschaftlichen Sprachgebrauch – vielmehr können mit Identität je nach Zusammenhang und Perspektive unterschiedliche Phänomene gemeint sein. Wir können die Identität eines Menschen aus einer Innenperspektive oder einer Außenperspektive erfassen. Aus der Außenperspektive definieren wir eine Person von außen, ordnen sie ein, schreiben ihr gewisse Merkmale oder auch Rollen zu. Erfassen wir Identität aus der Innenperspektive, so verbirgt sich dahinter ein selbstreflexiver Prozess der Verarbeitung von Wissen und Erfahrungen über sich selbst. Letzteren Identitätsbegriff kann man auch präziser mit dem Begriff „subjektive“ Identität benennen. Die subjektive Identität existiert zwar im Bewusstsein des Individuums, ist aber trotzdem nicht rein kognitiv, sondern verfügt auch über emotionale und motivationale Anteile. Außerdem hängt sie eng mit der von außen zugeschriebenen Identität zusammen: „Identität als Selbsterfahrung ist auf die von der Außenwelt vorgenommene Verortung angewiesen“ (Frey/Haußer 1987, S. 4).

Beziehen wir die Unterscheidung extern - intern auf das interessierende Forschungsfeld, so lässt sich eine Person durch den formalen Akt der Unternehmensgründung und ein erkennbares Ausüben der unternehmerischen Tätigkeit von der Außenwelt als unternehmerisch selbständig identifizieren. Auf der anderen Seite steht die Frage, ob eine Person auch sich selbst, aus der Innenperspektive, als beruflich selbständig identifiziert. Die erhobenen Daten zeigen in diesem Zusammenhang, dass der nach außen wahrnehmbare Gründungsakt nicht identisch ist mit dem inneren Schritt in die partnerschaftliche Selbständigkeit. Während der formale Akt einer gemeinsamen Existenzgründung als solcher schnell vollzogen ist, liegt dem inneren Schritt in die partnerschaftliche Selbständigkeit ein längerer Prozess der Identitätsentwicklung zu Grunde. Dieser Prozess weist zwei Facetten auf: einerseits die subjektive Identifikation mit dem Erwerbentwurf, den man anstrebt, andererseits mit der partnerschaftlichen Beziehung, die man eingeht. Hinsichtlich beider Aspekte lassen sich aus den vorliegenden Daten verschiedene Muster ableiten. Übereinstimmung zeigen diese verschiedenen Muster darin, dass irgendwann – sei es vor oder nach dem äußeren Gründungsakt - eine „innere Verpflichtung“ für die berufliche Selbständigkeit aufgebaut werden muss, damit das gemeinsame Unternehmen überhaupt eine Überlebenschance hat. Dem Aufbau dieser inneren Verpflichtung gehen Prozesse der Identitätsentwicklung voraus.

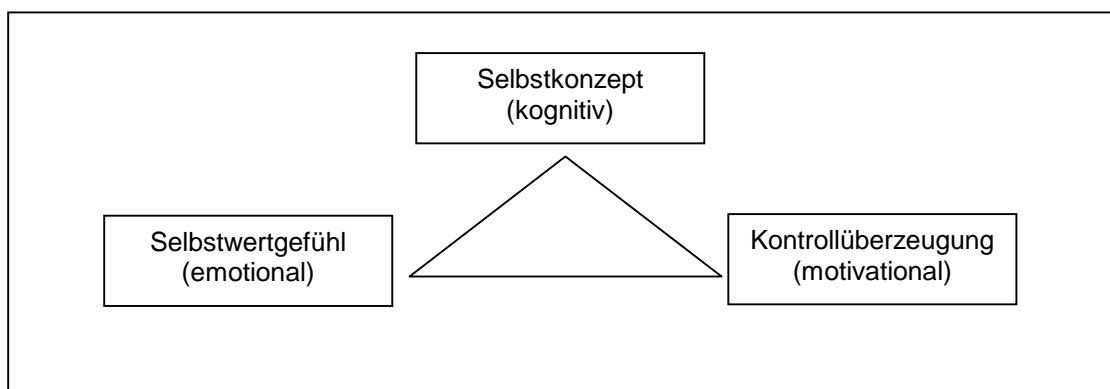
Die Veränderung der beruflichen Identität der Akteure ist also Voraussetzung dafür, dass sie sich für den Erwerbentwurf der partnerschaftlichen Selbständigkeit verpflichten können und überhaupt als Unternehmer handlungsfähig werden. Doch wird die persönliche Identität der Selbständigen ebenso durch die Erfahrungen verändert, die sie im weiteren Verlauf der unternehmerischen Tätigkeit sammeln. Auch diese Identitätsveränderung ist handlungswirksam. Diesen Handlungsbezug und doppeldeutigen Charakter stellt Haußer in seinem Konzept der Identitätsregulation dar, mit dem er den Prozess der Identitätsveränderung durch Erfahrungsverarbeitung sozialpsychologisch erfasst. Sein Identitätskonzept wird im Folgenden kurz skizziert.

### 5.2.1 Identitätsveränderung durch Erfahrung

Nach Haußer ist die subjektive Identität ein Relationsbegriff: „Identität als Relationsbegriff sagt also weniger aus über ‚Wer bin ich?‘, sondern schon viel eher über ‚Wer bin ich hier im Vergleich zu dort?‘ oder ‚Wer bin ich jetzt im Vergleich zu damals?‘ oder ‚Wie hätte mich mein Partner gerne, und wie hätte ich mich gerne?‘ oder ‚Wer will ich in zehn Jahren sein im Vergleich zu heute?“ (Haußer 1995, S.4). Die relationistische Betrachtungsweise von Identität impliziert, dass ein Mensch nicht nur eine einzige subjektive Identität hat, sondern zahlreiche, auf bestimmte Definitionsräume bezogene Identitäten, die aber nicht isoliert existieren, sondern in einem Wechselspiel zueinander stehen. Die jeweiligen Definitionsräume beinhalten wiederum charakteristische Interaktionen, in denen Identität Bedeutung gewinnt. Bestimmte Definitionsräume von Identität treten dabei in unserer Gesellschaft besonders hervor: „Die Personen verwenden besonders häufig solche Designata ihrer persönlichen Identität, die Bezug nehmen auf ihre Position in der Gesellschaft und ihre zentralen Interaktionsfelder wie Familie, Ausbildungssystem, Arbeitswelt, Freizeit“ (Frey/Haußer 1987, S. 15). Im Zusammenhang mit einer unternehmerischen Selbständigkeit interessiert der Ausschnitt der „beruflichen Identität“, der für sich genommen schon vielschichtig und facettenreich ist. Im Fall der partnerschaftlichen Selbständigkeit ist die berufliche Identität zudem gekoppelt an eine besondere „soziale Identität“.

Neben ihrer horizontalen Vielschichtigkeit weist die persönliche Identität aber auch eine vertikale Schichtung auf: Sie ist als Komplex von vergangenen und gegenwärtigen Erfahrungen sowie der damit verbundenen Erwartungen an die Zukunft zu verstehen. Dabei steht die persönliche Identität zu keinem Zeitpunkt dauerhaft fest. „Identität ist bestenfalls greifbar als momentaner, aber höchst fluktuierender Zustand. Ein Zustand, der nicht einfach da ist, sondern von der Person in bewusster Selbstreflexion hergestellt, ja erarbeitet werden muß“ (Frey/Haußer 1987, S. 11).<sup>34</sup>

Haußer konzipiert ein triadisches Modell der Identität, bestehend aus einer kognitiven, einer emotionalen und motivationalen Komponente:



Triadisches Modell der Identität (vgl. Haußer 1997, S. 128)

<sup>34</sup> Die Vorstellung von einer im Wesentlichen in der Jugendphase erfolgenden Identitätsentwicklung im Sinne Eriksons kann der heutigen Identitätsforschung und Theoriebildung dagegen nicht mehr standhalten. Wenn also subjektive Identitätszustände der untersuchten Akteure beschrieben werden, so sind sie zwar zum Zeitpunkt des Interviews zu erkennen, werden sich aber durch neue Interaktionserfahrungen auch wieder verändern.

Das *Selbstkonzept* ist die über einzelne Situationen hinweg verallgemeinerte kognitive Selbstwahrnehmung einer Person („mein Bild von mir selbst“), in der sich immer neue situative Erfahrungen des eigenen Handelns und Wirkens mit gespeicherten Erfahrungen vereinen. *Kontrollüberzeugung* meint das über einzelne Situationen hinweg entwickelte Bewusstsein einer Person, menschliches Handeln bzw. Situationen erklären, vorhersehen und auch beeinflussen zu können. Es speist sich aus persönlich erlebter Kontrolle in konkreten Situationen (vgl. Haußer 1995, S. 42-45). Unter dem *Selbstwertgefühl* versteht Haußer schließlich die verallgemeinerte, mit Emotionen verbundene, Selbstbewertung seiner selbst. Das Selbstwertgefühl äußert sich z.B. in den Komponenten Wohlbefinden, Selbstzufriedenheit, Selbstakzeptierung oder Erleben von Sinn und Erfüllung. Es baut sich als übersituative Erfahrungsverarbeitung auf, aber auch aus persönlichen Bewertungen des Selbstkonzeptes und der eigenen Kontrollüberzeugung. Bei der Selbstbewertung ist der einzelne auf einen individuellen Vergleich zwischen Wünschen bzw. Wollen und tatsächlich Erreichtem oder auf einen sozialen Vergleich mit anderen angewiesen (vgl. Haußer 1995, S. 35-37).

Haußer stellt fest, dass sich nicht jede erlebte Situation identitätsverändernd auswirkt. Als identitätsrelevant erweist sich Erlebtes nur dann, wenn es für den einzelnen subjektiv bedeutsam ist und ihn emotional betroffen macht (vgl. Haußer 1995, S. 8-12).<sup>35</sup> Wird eine Erfahrung in dem Sinne als zentral erlebt, so kann sie eine aktive persönliche Auseinandersetzung mit ihren Relationen zu den bestehenden eigenen Überzeugungen, Gefühlen und Erwartungen auslösen. Je nach Ausprägung kann dieser Prozess zur Generalisierung der persönlichen Identität über die Zeit oder auch verschiedene Bereiche hinweg führen oder auch eine Spezifizierung der persönlichen Identität bewirken (vgl. Haußer 1995, S. 25/26). In kritischer Auseinandersetzung mit Cooley, Mead, Goffman und Krappmann zeigt Haußer auch die soziale Beeinflussung der Identität auf. So können erlebte oder auch erwartete Reaktionen anderer, ihre Wahrnehmungen und Bewertungen in Selbstwahrnehmungen und Bewertungen übernommen werden, so entstammt der Maßstab der persönlichen Bewertung seiner selbst aus dem sozialen Vergleich (vgl. Haußer 1995, S. 38-41).<sup>36</sup>

Unter Bezugnahme auf Piaget bzw. auf das Modell des Identitätsprozesses von Whitbourne und Weinstock unterscheidet Haußer die beiden grundlegenden psychologischen Entwicklungsprinzipien der Assimilation und Akkomodation (vgl. Haußer 1997, S. 131). Sie richten das Augenmerk auf die Wechselwirkung zwischen der bestehenden Identität eines Menschen und neuen, diese bestätigende oder verunsichernde Erfahrungen.

---

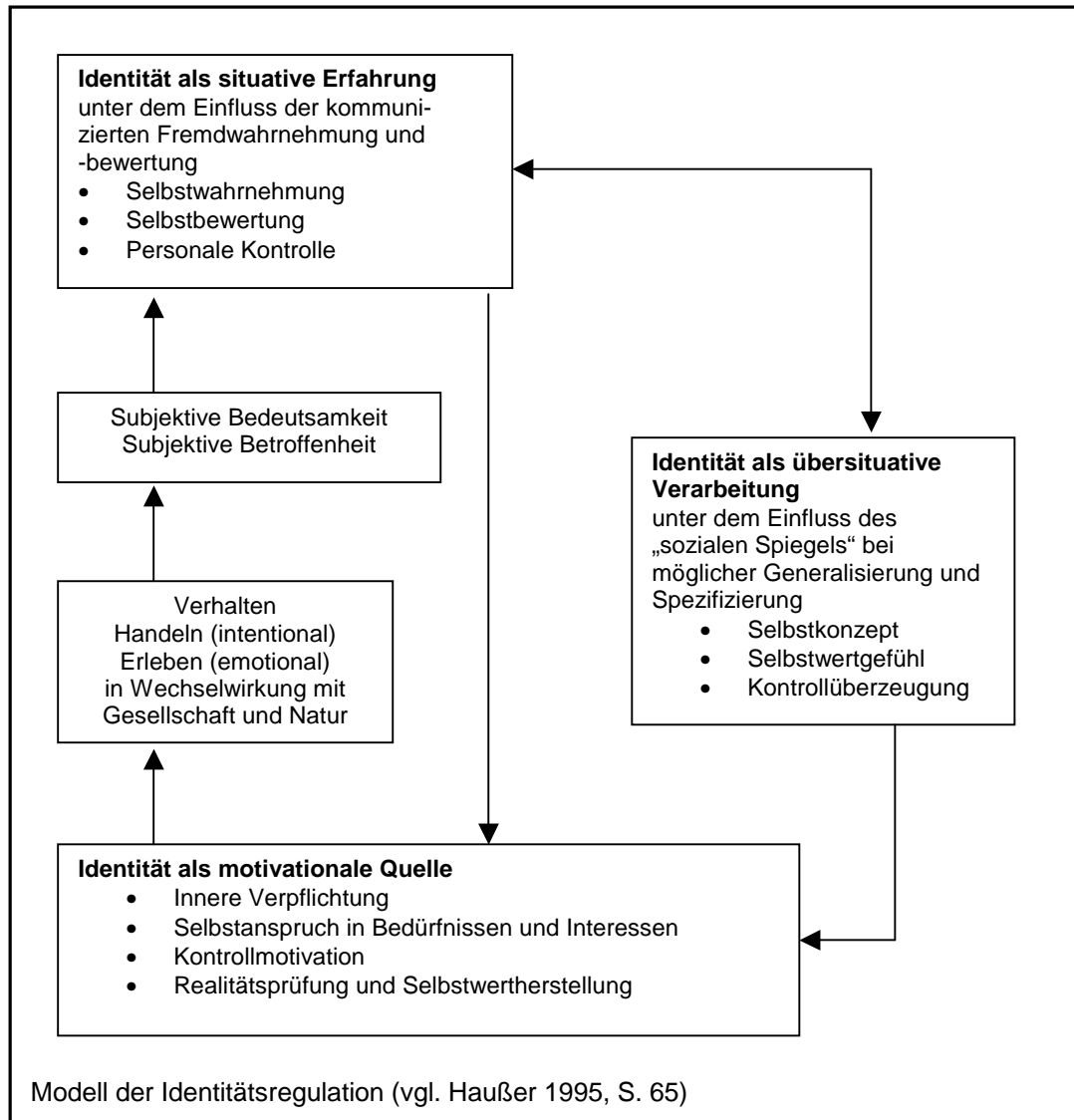
<sup>35</sup> Im Sinne von Alfred Schütz ergibt sich subjektive Bedeutsamkeit und Betroffenheit aus den lebensweltlichen Wissensvorräten und planbestimmten Interessen des Subjektes, vgl. Kapitel 5.3.1.1.

<sup>36</sup> Vgl. Ausführungen zur Konsensfindung als Akt der Balancierung, Kapitel 5.3.1.4.

„Ein Prozeß der *Identitätsassimilation* findet demnach statt, wenn die Identität eines Menschen die Grundlage für seine Erfahrungsverarbeitung ist. Ein Prozeß der *Identitätsakkomodation* läuft demgegenüber ab, wenn wahrgenommene Erfahrungen in ihrer Verarbeitung eine Identitätsänderung bewirken. Oder anders ausgedrückt, im Sinne eines *doppelten kognitiven Anpassungsprozesses*: Identitätsassimilation ist die Anpassung neuer Erfahrungen an die bestehende Identität im Sinne einer *Identitätsstabilisierung*. Identitätsakkomodation hingegen ist die Anpassung der bestehenden Identität an neue Erfahrungen im Sinne einer *Identitätsänderung*“ (Haußer 1997, S. 131/132; Hervorhebungen im Original).

Nach Whitbourne und Weinstock ist das anzustrebende Ziel der Identitätsentwicklung eines Menschen, ein Gleichgewicht zwischen Identitätsassimilation und –akkomodation herzustellen (vgl. Haußer 1997, S. 132). Haußer übernimmt zwar diesen Grundgedanken, merkt aber kritisch an, dass das Subjekt in diesem Sinne nur reaktiv Erfahrungen verarbeitet. Das Moment identitätsbedingten initiativ Werdens geht aus seiner Sicht dabei unter (vgl. Haußer 1995, S. 64). Identitätsbezogene Motivationsquellen sind nach Haußer nämlich der Anspruch, selbst gesetzte Bedürfnisse und Interessen zu verwirklichen, der Wunsch, auf subjektiv bedeutsame Gegenstände Einfluss zu nehmen, sowie das Bestreben, die Richtigkeit der eigenen Vorstellungen an der Realität zu prüfen und dabei ein Ergebnis zu erhalten, das das eigene Selbstbild und Selbstwertgefühl stützt (vgl. Haußer 1995, S. 49-57). Zudem hebt er die Bedeutung der inneren Verpflichtung für die menschliche Handlungsmotivation hervor. Eine innere Verpflichtung baut man immer in einer bestimmten Gegenstandsbeziehung auf, wobei damit nicht nur Dinge, sondern auch Personen, Zustände oder Ereignisse gemeint sein können (vgl. Haußer 1995, S. 7/8). Die vielfältigen Gegenstandsbeziehungen, die ein Mensch eingeht, unterscheiden sich in Intensität und Beständigkeit. Von innerer Verpflichtung spricht man nach Haußer dann, wenn man einerseits über eine verbindliche innere Haltung verfügt, sich auf einen bestimmten Gegenstand ernsthaft einzulassen und dauerhaft daran zu binden, und wenn man andererseits ein nach außen gerichtetes Engagement gegenüber dem Gegenstand zeigt (vgl. Haußer 1995, S. 49). Innerer Haltung und äußeres Engagement müssen in der inneren Verpflichtung zusammenkommen, woran ihr motivationaler Charakter erkennbar wird. Haußer legt seinem Identitätskonzept daher ein reaktives wie initiatives Subjekt zu Grunde und führt es mit seinem triadischen Modell der Identität zusammen.

In der nachfolgenden schematischen Darstellung wird deutlich, dass Identität zum einen als situative Erfahrung und motivationale Quelle unmittelbar verhaltenswirksam wird, zum anderen, dass sie über den Zwischenschritt der übersituativen Verarbeitung indirekt Einfluss auf das Verhalten, Handeln und Erleben einer Person gewinnt. Diese Sichtweise kann zur Interpretation der eigenen Daten aufgegriffen werden.



### 5.2.2 Innerer Schritt in die berufliche Selbständigkeit

Sehen wir von einzelnen Studiengängen ab, so ist die berufliche Laufbahn von Akademikern nicht auf eine unternehmerische Selbständigkeit ausgerichtet. Der „normale“ Berufsweg führt stattdessen in eine angestellte Tätigkeit, und der Schritt in die unternehmerische Selbständigkeit ist in der Regel mit einer beruflichen Umorientierung verbunden – mit einem Identitätsentwicklungsprozess.<sup>37</sup> Was den Verlauf dieses Veränderungsprozesses anbelangt, so lassen sich angesichts des erhobenen Datenmaterials zwei Muster unterscheiden: Zum einen wurde schon vor dem eigentlichen Gründungsakt eine persönliche Identifikation mit dem Erwerbentwurf der beruflichen Selbständigkeit aufgebaut, zum anderen wird die innere Verpflichtung für diesen Berufsweg erst nach dem formalen Gründungsakt entwickelt.

<sup>37</sup> Die Aussage gilt sicher nicht in jedem Zusammenhang und für jede wissenschaftliche Disziplin. Man denke z.B. an Kinder von Unternehmern, die in die Perspektive einer Unternehmensnachfolge hineingewachsen sind, oder an Absolventen medizinischer Studiengänge, die meisten die Gründung einer eigenen Praxis anstreben. Doch gerade im ausgewählten Schwerpunkt der wissenschaftlichen Dienstleistung ist die Perspektive einer beruflichen Selbständigkeit nicht selbstverständlich.

Beim ersten Typ hat schon vor der Existenzgründung der bis dahin beschrittene Berufsweg an Sinn und Überzeugungskraft verloren, sodass eine aktive Suche nach Alternativen eingesetzt hat. Eng gekoppelt ist diese Sinnlosigkeitserfahrung an Wahrnehmungen der eigenen Person, die eine veränderte Zukunftsplanung verlangen. Man kann in diesem Fall von einem selbstinduzierten Transformationsprozess sprechen (vgl. Frey/Haußer 1987, S. 12/13; vgl. Siegert/Chapmann 1987, S. 140/141). Selbstinduzierung schließt keinesfalls aus, dass der Identitätswandel kontextuell eingebunden ist und von lebensgeschichtlichen Erfahrungen beeinflusst wird, allerdings gibt es selten ein einziges und plötzliches Ereignis, das die Veränderung auslöst.

„Individuelle Sinnkrisen wachsen zumeist. Fragen wie ‚Ist das mein Leben?‘, ‚Will ich so sein?‘ verdichten sich zu einem Ostinato, meist begleitet von Abwehr, von einem geheimen Schreck vor diesen Fragen, bis schließlich die Entscheidung fällt: ‚Ich will anders sein‘. Es sind Sinnkrisen, weil hier vertraute und im Lebensraum anerkannte Muster für die Person brüchig werden, nicht mehr ‚stimmen‘, und damit ihren motivierenden Sinn verlieren“ (Frey/Haußer 1987, S. 13).

Veranschaulichen lässt sich dieser Typ exemplarisch an den Personen von Frau Ludwig und Frau Hesse. Beide waren zuvor im Angestelltenverhältnis tätig, womit sie allerdings unzufrieden waren.<sup>38</sup> Auf Grund ihrer „grauenhaften Erfahrung“ als Lehrerin hatte Frau Hesse bereits einige Jahre vor der partnerschaftlichen Gründung den Wechsel zu einer freiberuflichen Tätigkeit im Bereich der Datenbankentwicklung vollzogen. Später wechselte sie erneut ihr Tätigkeitsfeld, indem sie als Computerdozentin arbeitete. Auch wenn sie mit dem Charakter der Dozententätigkeit nicht unzufrieden war, hat die Arbeit in geschlechtlich gemischten Lerngruppen für sie im Zeitverlauf inhaltlich an Sinn verloren, sodass sie zu dem Schluss kam: „Das kann es irgendwie nicht sein.“ Frau Ludwig erlebte eine vergleichbare Entwicklung. Mit ihrer Tätigkeit an der Hochschule war sie unzufrieden, während sie bei ihrer nebenberuflichen Tätigkeit als Dozentin in Computerkursen speziell für Frauen mehr Zufriedenheit und Anerkennung fand und auch ihre Lebensvorstellungen eher erfüllt sah. So stand sie dann vor der Frage: „Was mache ich jetzt?“

Bemerkenswert ist bei diesem Typ, dass die identitätskritische berufliche Situation nicht passiv erlitten, sondern aktiv angegangen wird. So wurden die je individuellen Sinnkrisen von Frau Ludwig und Frau Hesse in zahlreichen Dialogen zu einer gemeinsamen Entwicklungsaufgabe. Sie setzten sich das Ziel, etwas an ihrer beruflichen Situation zu ändern und gründeten eine eigene Computerschule speziell für Frauen. So waren beide schon zum Zeitpunkt der Existenzgründung eine weitreichende innere Verpflichtung für die unternehmerische Selbständigkeit eingegangen. Auch bei weiteren der untersuchten Akteure sind individuelle berufliche Sinnkrisen erkennbar. Hervorzuheben ist, dass diese Sinnfragen auch bei der späteren Unternehmensführung ihre besondere Bedeutung behalten.<sup>39</sup> Begleitet wird der Aufbau der inneren Verpflichtung von einem Prozess der Entbindung von vorhergehenden Erwerbskonzepten, welcher sich im weiteren Verlauf der beruflichen Selbständigkeit fortsetzt (vgl. Kupferberg 1997, S. 188ff.). So wandte sich Frau Hesse vom Lehramt ab, obwohl sie sich während der ganzen Jahre zuvor darauf vorbereitet hatte. So gab Frau Ludwig ihre Hochschullaufbahn auf und brach ihre Dissertation kurz vor deren Vollendung ab. Zehn Jahre nach ihrer Existenzgründung ist diese Entbindung bei beiden so weit fortgeschritten,

---

<sup>38</sup> Vgl. Fallanalyse Hesse/Ludwig, Kapitel 4.5.

<sup>39</sup> Vgl. Ausführung zur Unternehmenspraxis als Ausdruck persönlicher Erwerbseutwürfe, Kapitel 5.4.1.

dass sie sich in beruflichen „Ex-Rollen“ verstehen und sich von ihrem damaligen Berufsweg, ihren damaligen Kompetenzen und Haltungen bewusst abgrenzen.<sup>40</sup>

In Ergänzung zu den eigenen Daten lässt sich die Bedeutung individueller Sinnkrisen beim Schritt in die berufliche Selbständigkeit durch weitere Ergebnisse der Gründungsforschung untermauern. So wurde festgestellt, dass eine Arbeitssituation, die grundlegende Bedürfnisse und Lebenspläne behindert, eine berufliche Umorientierung hin zur Selbständigkeit auslösen kann. Aus der Praxis von Existenzgründungsberatungen wird berichtet, dass junge Akademiker den Anstoß zur Existenzgründung vor allem durch die Organisationsstrukturen ihrer vorherigen Arbeitsstätten erhalten, die das berufliche Fortkommen und ein Umsetzen kreativer Ideen blockieren (vgl. Lang-von Wins 1999, S. 30-32). So können Unzufriedenheit mit dem Chef oder ein Verlust von Zeitautonomie am Arbeitsplatz beispielsweise zu dem Wunsch führen, die eigenen Arbeitsbedingungen selbst gestalten zu wollen und größere Autonomie zu erlangen. Auch der innere Wunsch nach Selbstverwirklichung kann eine Revision bisheriger sozialer und beruflicher Positionen bewirken. Es wird berichtet, dass viele Hochschulabsolventen den Weg in die Selbständigkeit gehen, weil sie „in kleinen Organisationen Arbeit suchen und ganz allgemein neue Wege gehen wollen“ (Lang-von Wins 1999, S. 31).

Beim zweiten Typ allerdings wird erst nach dem Akt der Existenzgründung allmählich der innere Schritt in die berufliche Selbständigkeit vollzogen. Man nimmt bzw. strebt nach dem Studium eine angestellte Tätigkeit an, wobei die Bindung an den traditionellen Berufsweg des Angestellten hoch ist. Hier bewirkt erst ein bestimmtes Ereignis, das nach Wahrnehmung der Akteure ungeplant, oder sogar ungewollt, auf sie zukommt, einen Wechsel der Erwerbsspektive und den Schritt in die berufliche Selbständigkeit – ein Schritt, der dann eine Veränderung der persönlichen Identität mit sich bringt. Dieser Anlass kann im Einzelfall durchaus den Charakter eines kritischen Lebensereignisses haben:

„Da diese Ereignisse eine Unterbrechung habitualisierter Handlungsabläufe darstellen und die Veränderung oder den Abbau bisheriger Verhaltensmuster erfordern, werden sie prinzipiell als ‚streßreich‘ angesehen, und zwar in vielen Fällen unabhängig davon, ob es sich dabei um ein nach allgemeinen Maßstäben ‚positives‘ (z. B. Heirat) oder ‚negatives‘ (z. B. Verlust des Arbeitsplatzes) lebensveränderndes Ereignis handelt“ (Filipp 1981, S. 23/24).

Dieses Muster lässt sich exemplarisch gut an Frau Marschall oder Herrn Berg beschreiben. Zwar hegten beide schon vor dem Anlass zur Unternehmensgründung erste Gedanken an eine berufliche Selbständigkeit, doch diese Erwägungen blieben „theoretisch“ und mündeten nicht in einem konsequenten praktischen Engagement – es gab keine echte innere Verpflichtung.

Frau Marschall, als promovierte Wirtschaftswissenschaftlerin seit längerem auf der Suche nach einer Anstellung, bekam dann „zufällig“ das Angebot, als Unternehmensberaterin in das Büro eines ehemaligen Kommilitonen einzusteigen. Genau das tat sie, bezeichnet ihren Schritt in die berufliche Selbständigkeit jedoch als „Notlösung“, für die sie sich nur „halbherzig“ engagierte. Im Grunde plagten sie immer wieder Zweifel an der Richtigkeit ihrer Entscheidung – vor allem dann, wenn ihr ein hoher Arbeitseinsatz abverlangt wurde oder das Einkommen nur wenig gesichert war. So bemühte sie sich auch weiterhin um eine feste

---

<sup>40</sup> Vgl. Fallanalyse Hesse/Ludwig, Kapitel 4.5.



Anstellung und stieg sogar noch einmal für einige Zeit aus dem eigenen Unternehmen aus, um als Angestellte in einem Hochschulprojekt zu arbeiten.<sup>41</sup>

Herr Berg dachte angesichts des überraschenden Gewinns eines Planungswettbewerbes zwar erstmals an eine eigene Bürogründung, wurde aber dennoch als freier Mitarbeiter für ein anderes Planungsbüro tätig - eine Arbeit, mit der er sehr zufrieden war. Erst als ein Jahr nach dem Wettbewerbsgewinn die Gemeinde mit dem Auftrag zur Realisierung der Pläne an ihn und seinen späteren Partner herantrat, gründeten er und sein Partner, angeregt durch dieses Ereignis, ein eigenes Büro. Herr Berg engagierte sich aber nur „mit halber Kraft“ für sein eigenes Unternehmen. Er stand schließlich vor einer „Zerreißprobe“, als ihm das andere Büro eine interessante Perspektive anbot. Angesichts der mit der beruflichen Selbständigkeit verbundenen „existenziellen Not“ war diese Alternative für ihn durchaus attraktiv.<sup>42</sup>

Die Beispiele zeigen, dass der nach außen klare Schritt in die Selbständigkeit eine innere Desorientierung auslösen kann. Marcia spricht diesbezüglich von einem „Moratorium“, das er als einen wichtigen Zustand der Identitätsentwicklung ansieht (vgl. Haußer 1995, S. 79-84). Er differenziert Identitätszustände u. a. nach dem Bestehen bzw. Nichtbestehen einer inneren Verpflichtung für einen bestimmten Gegenstand. Während des Moratoriums befindet sich eine Person im „Kampf“ zwischen zwei Alternativen: im gegebenen Zusammenhang zwischen beruflicher Selbständigkeit zum einen und abhängiger Tätigkeit zum anderen. Zu beiden Alternativen fühlt man sich in gewisser Weise hingezogen, doch zu keiner zeigt man eine echte innere Verpflichtung. Dieser Typ steht vor allem dann vor einer Bewährungsprobe, wenn seine Tätigkeit nicht mehr nur mit Lust verbunden ist, sondern Anstrengung und Einsatz fordert oder wenn existenzielle Notsituationen eintreten. Die Tatsache, dass die berufliche Selbständigkeit mit einem existenziellen Risiko verbunden ist, trägt also wesentlich zu diesem inneren „Kampf“ bei.

Dennoch müssen die Akteure früher oder später eine klare Linie finden, um die identitätskritische Lage zu überwinden. So gelingt es ihnen schließlich, sich innerlich für den Erwerbentwurf der beruflichen Selbständigkeit zu verpflichten. Als wesentliche Faktoren, die den inneren Schritt in die berufliche Selbständigkeit ermöglichen, erweisen sich Bestätigungen und Ermutigungen im sozialen Umfeld, der Wunsch nach beruflicher Selbstverwirklichung, gekoppelt an das Erkennen von Selbstverwirklichungschancen in der eigenen Selbständigkeit, oder auch das Eintreffen neuer Aufträge und damit einer gewissen existenziellen Sicherheit. Dennoch holt diesen Typ bei Auftragsflauten, die bisweilen sogar als „existenzbedrohlich“ empfunden werden, immer wieder ein innerer Zwiespalt ein zwischen dem Wunsch nach Sicherheit, also angestellter Tätigkeit, und unternehmerischer Freiheit.

---

<sup>41</sup> Vgl. Fallanalyse Kilian/Marschall, Kapitel 4.2.

<sup>42</sup> Vgl. Fallanalyse König/Berg, Kapitel 4.3.

### 5.2.3 Innerer Schritt in die partnerschaftliche Beziehung

Die Entwicklung einer inneren Verpflichtung für das unternehmerische Erwerbsmodell ist nur eine Komponente des inneren Schrittes in die partnerschaftliche Selbständigkeit. Aus dem analysierten Datenmaterial geht darüber hinaus hervor, dass die Akteure eine innere Bindung an die unternehmerische Partnerschaft aufbauen müssen, um überhaupt handlungsfähig zu werden. In diesem Zusammenhang interessiert das Gefühl bzw. Bewusstsein der Akteure, Teil einer unternehmerischen Partnerschaft zu sein.

Das Bewusstsein, einer bestimmten Gruppe anzugehören und soziale Charakteristika mit den anderen Gruppenmitgliedern zu teilen, bezeichnet man gemeinhin als die soziale Identität eines Individuums (vgl. Ellemers 2001, S. 110). Diese Zugehörigkeit wird nicht nur innerlich, sondern auch aus einer Außenperspektive wahrgenommen. In diesem Zusammenhang wird immer wieder auf die mögliche Auffassung hingewiesen, dass die Gruppe an sich sogar eine Abstraktion ist, die nur in der individuellen Wahrnehmung von Individuen – als soziale Identifikation – existiert (vgl. Forsyth 1990, S. 17; vgl. Hogg/Abrams 1988, S. 7; vgl. Shaw 1971, S. 12). Die Frage, welcher sozialen Gruppe (oder welchen Gruppen) man angehört, nimmt wiederum Einfluss auf das individuelle Selbstkonzept und die Selbstbewertung (vgl. Hogg/Abrams 1988, S. 7; vgl. Hogg/Terry 2001, S. 3). Die soziale Identität ist einerseits – als innere Verpflichtung - Voraussetzung für den Schritt in die partnerschaftliche Selbständigkeit, entwickelt sich aber ebenso im Verlauf der gemeinsamen Tätigkeit fort.

Was die motivierende innere Verpflichtung für die unternehmerische Partnerschaft angeht, so lassen sich wiederum zwei typische Muster erkennen: Zum einen ist die Identifikation mit der Partnerschaft schon vor dem Gründungsakt recht hoch, zum anderen wird die innere Verpflichtung für die partnerschaftliche Beziehung erst nach der eigentlichen Existenzgründung aufgebaut.

Beim ersten Typ hat schon vor der formalen Existenzgründung eine enge und stabile Beziehung zwischen den beiden Partnern bestanden. Das damit einhergehende Wir-Gefühl ist dann auch als die Keimzelle des gemeinsamen Gründungswunsches anzusehen, weniger die Geschäftsidee oder die beruflichen Kompetenzen der Einzelpersonen. Dennoch sind der Gründung vorausgehende geteilte Kooperationserfahrungen bedeutsam. Die mit dem Schritt in die gemeinsame Selbständigkeit verbundene Angst vor einem Verlust der engen Beziehung ist vor diesem Hintergrund höher als die Angst vor einem ökonomischen Scheitern. Am besten verdeutlichen lässt sich dieser Typ an der Partnerschaft von Herrn Lorenz und Herrn Messner. Beide bezeichnen sich als die besten Freunde und sehen die Hauptabsicht ihrer gemeinsamen Selbständigkeit in dem Wunsch, „etwas zusammen zu machen.“ Die konkrete Dienstleistungsidee und ihre diesbezüglich vorhandenen Kompetenzen treten demgegenüber in den Hintergrund. Ihre soziale Identifikation mit der Partnerschaft war schon zum Zeitpunkt der Unternehmensgründung sehr hoch und die Beziehung wurde schon damals als zeitlich unbegrenzt empfunden. Die gemeinsame Bürogründung wurde in dem Zusammenhang als Anlass gesehen, dieses innere Engagement für die Partnerschaft auch nach außen zu symbolisieren. Seit der Unternehmensgründung sind Herr Messner und Herr

Lorenz weiterhin darum bemüht und besorgt, die Dauerhaftigkeit ihrer Beziehung zu sichern und deren Qualität zu erhalten.<sup>43</sup>

Beim zweiten Typ erfolgt die Gründung mit einer Person, die man zwar schon vorher kannte, zu der man aber keine intensive Beziehung pflegte. Die Keimzelle der gemeinsamen Existenzgründung ist in dem Fall die Produkt- bzw. Dienstleistungsidee, die zusammenhält. Erst mit ersten Kooperationserfahrungen im Verlauf der gemeinsamen Selbständigkeit entwickelt sich ein Wir-Gefühl. Eine „gemeinsame Kasse“, also die gleichberechtigte Aufteilung finanzieller Erträge und Risiken, ein gleichberechtigtes Engagement und eine gleichberechtigte Unternehmensführung können dabei den Teamgeist innerhalb der unternehmerischen Partnerschaft verstärken.<sup>44</sup>

Dieser Typ wird beispielhaft deutlich an der Partnerschaft von Herrn König und Herrn Berg. Beide waren durch ihren Kooperationserfolg, den gewonnenen Planungswettbewerb, vereint, was sie dann auch in die gemeinsame Selbständigkeit führte. Als soziale Einheit verstanden sie sich zum Zeitpunkt ihrer Existenzgründung jedoch noch nicht – trotz des vorangegangenen gemeinsamen Planungsprozesses und gelegentlicher privater Treffen zuvor. Vielmehr strebten sie zunächst nebeneinander, nicht miteinander, ihre beruflichen und unternehmerischen Ziele an, was sogar zu einer weiteren „Entfremdung der Einzelleute“ führte und Konflikte zwischen den Partnern auslöste. Gerade im Fall von Herrn Berg muss man diese Identifikationsschwierigkeiten in einem engen Zusammenhang mit der inneren „Zerreißprobe“ zwischen der eigenen Selbständigkeit und der Tätigkeit in einem anderen Planungsbüro sehen. Als das gemeinsame Projekt jedoch ganz und gar zu scheitern drohte, besannen sich die Gründer wieder ihrer gemeinsamen Basis. Erst als es ihnen gelang, eine innere Verpflichtung für ihre Partnerschaft aufzubauen, gewannen sie an Handlungsfähigkeit und das gemeinsame Unternehmen an Dynamik.<sup>45</sup>

Wie an den geschilderten Fällen zu erkennen ist, entsteht durch soziale Identität Zusammenhalt - Kohäsion. Eine hohe Kohäsion stärkt die Loyalität des einzelnen gegenüber der Gruppe und bestärkt deren positive Bewertung durch die Mitglieder (vgl. Forsyth 1990, S. 83-85).<sup>46</sup> Der Gruppenzusammenhalt und damit die soziale Identität bestimmen schließlich das Ausmaß, in dem man bereit ist, sich für die Gruppe und deren Ziele zu engagieren. So ist die soziale Identität als ein wesentlicher Faktor der unternehmerischen Motivation zu verstehen.

Auf emotionaler Ebene drückt sich Gruppenkohäsion in einem Gemeinschaftsgefühl aus, auf kognitiver Ebene in einem Bewusstsein für die gemeinsamen Ziele, Merkmale und Leistungen. Ellemers stellt fest, dass das gefühlsmäßige Eingebundensein (das „affective commitment“) den stärksten Einfluss auf das persönliche Engagement für die Gruppenziele und auf die Arbeitszufriedenheit ausübt (vgl. Ellemers 2001, S. 110-113). Auch bei den untersuchten Partnerschaften zeigt sich diese affektive Komponente in Gestalt einer emotionalen Bindung zum Partner oder zur Partnerin. Die Studie verdeutlicht, dass sich die einzelnen Gründer auf ihre Partner angewiesen fühlen und Ängste vor dem Verlust der Partnerschaft verspüren. Aus Sicht der Befragten hat sich ihre emotionale Bindung im Zeitverlauf noch verstärkt, da während der unternehmerischen Selbständigkeit gemeinsame, prägende (Grenz-)Erfahrung-

---

<sup>43</sup> Vgl. Fallanalyse Lorenz/Messner, Kapitel 4.1.

<sup>44</sup> Vgl. Fallanalyse Lorenz/Messner, Kapitel 4.1; König/Berg, Kapitel 4.3, Senger/Saale, Kapitel 4.4.

<sup>45</sup> Vgl. Fallanalyse König/Berg, Kapitel 4.3.

<sup>46</sup> Mit der Kohäsion steigt aber auch die Einflussnahme der Gruppe auf das Individuum, was ab einem gewissen Stadium als sozialer Druck erlebt werden kann (vgl. Forsyth 1990, S. 85).

gen und Erfolgserlebnisse durchlebt wurden. Dieser starke Zusammenhalt kann sogar die Öffnung der unternehmerischen Partnerschaft für weitere Personen erschweren und setzt dem Team dadurch Kompetenz- und Kapazitätsgrenzen.<sup>47</sup> Doch wächst das Wir-Gefühl nicht nur, es verändert sich auch charakterlich. Gerade diejenigen, die schon vor der gemeinsamen Selbständigkeit befreundet waren, erleben einen Verlust der Bindung auf freundschaftlich-zweckloser Ebene, während die Partnerschaft zunehmend zweckgebunden wird. Das Gemeinschaftsgefühl bestand zwar schon vor der gemeinsamen Gründung, doch haben sich die Merkmale und Ziele der sozialen Einheit verschoben.

Auch auf kognitiver Ebene entwickeln die untersuchten Einzelfälle im Verlauf der gemeinsamen Selbständigkeit eine starke Kohäsion mit der Vorstellung, selbst Teil einer besonderen Partnerschaft zu sein und nur in dieser Partnerschaft den Anforderungen der beruflichen Selbständigkeit genügen zu können (und zu wollen). Die Besonderheit nehmen die Befragten zum einen auf der Beziehungsebene wahr: Aus ihrer Sicht besteht mit keiner anderen Person auf beruflicher Ebene ein vergleichbares Verständnis, eine vergleichbare Vertrauensebene. Zum anderen wird die Sach- und Zielebene als einzigartig angesehen: Das eigene Team wird – vor dem Hintergrund übereinstimmender Arbeitseinstellungen - als besonders kompetent, leistungsfähig und effektiv wahrgenommen, viel mehr als eine Einzelperson.

Soziale Identität reduziert schließlich das subjektive Unsicherheitsempfinden bezüglich des eigenen Handelns (vgl. Hogg/Terry 2001, S. 6). Ihr kommt daher auf dem von Unsicherheit und Risiko geprägten Berufsweg der unternehmerischen Selbständigkeit als sicherheitsstiftender Faktor eine besondere Bedeutung zu und der Glaube an die Partnerschaft schafft Erfolgsoptimismus. Alleine, so glauben alle Befragten rückblickend, hätten sie den Weg in die berufliche Selbständigkeit gar nicht erst beschritten, geschweige denn die damit verbundene Verantwortung übernehmen und die auftretenden Hürden bewältigen können.

#### **5.2.4 Identitätsaspekt berufliche Kompetenz**

Es liegt nahe, dass die Selbstwahrnehmung und -bewertung der eigenen Kompetenzen ein wesentlicher Aspekt der beruflichen Identität von Unternehmerinnen und Unternehmern ist, da das persönliche Vertrauen in die eigene Leistungsfähigkeit bei einer unternehmerischen Selbständigkeit grundsätzlich eine große Rolle spielt. So zeigt sich auch bei den befragten Personen die Identitätsrelevanz beruflicher Kompetenzen. Das Selbstbild bezieht sich dabei einerseits auf individuelle Kompetenzen, andererseits aber auch auf die Kompetenzen bzw. Stärken des Teams, dem man angehört. Im Verlauf der beruflichen Selbständigkeit, so haben die Einzelfallstudien ergeben, verändern sich sowohl das Selbstkonzept als auch das Selbstwertgefühl bezüglich der beruflichen Kompetenzen nachhaltig. Diese Veränderung findet wiederum Ausdruck im unternehmerischen Handeln und äußert sich im Bestreben, das eigene Selbstverständnis an der Realität zu beweisen sowie die eigenen Ansprüche gegenüber anderen zu verwirklichen.

Zu Beginn ihrer beruflichen Selbständigkeit können sich die Gründerinnen und Gründer allerdings aufgrund mangelnder Erfahrungen nur schwer ein Bild ihrer eigenen unternehmerischen Fähigkeiten machen. Doch verändern Erfolgserlebnisse, die im Verlauf der unter-

---

<sup>47</sup> Vgl. Fallanalyse Lorenz/Messer, Kapitel 4.1; Senger/Saale, Kapitel 4.4; Hesse/Ludwig, Kapitel 4.5.

nehmerischen Tätigkeit eintreten und den eigenen Fähigkeiten zugeschrieben werden, das Selbstkonzept und Selbstwertgefühl bezüglich der eigenen Kompetenzen positiv. Dies findet schließlich Ausdruck in einem erhöhten Selbstvertrauen und einem stärkeren Selbstbewusstsein gegenüber den Kunden und anderen Verhandlungspartnern. Während verunsichernde Erfahrungsverarbeitungen im gegebenen Datenmaterial selten sind, führt das Erleben der eigenen Person hauptsächlich zu positiven Überzeugungen. Diese Identitätsveränderungen werden durch Erfolgserlebnisse in unternehmerischen Leistungssituationen angeregt. Als besonders identitätsrelevant erweisen sich im untersuchten Zusammenhang

- Situationen, in denen man erfolgreich gegenüber anderen eigene Interessen durchsetzt (gegenüber Kunden, Banken, Kooperationspartnern, aber auch gegenüber dem eigenen Partner),
- Situationen, in denen man erfolgreich kritische unternehmerische Entscheidungen fällt,
- Situationen, in denen man erfolgreich mit anderen Unternehmen um Aufträge konkurriert und
- Situationen, in denen man schwierige fachliche Aufgaben zur Zufriedenheit anderer und zur eigenen Zufriedenheit löst.

Es zeigt sich, dass in derartigen Situationen die Selbstwahrnehmungen und –beurteilungen der Akteure genauso wie kommunizierte Fremdwahrnehmungen und -beurteilungen tiefer gehende Auseinandersetzungen bewirken und Einfluss auf die berufliche Identität gewinnen. Dabei müssen wir das Selbstverständnis, das sich auf die Ausübung der unternehmerischen Führungsaufgaben bezieht, von demjenigen unterscheiden, das sich auf die Ausübung der eigentlichen Dienstleistungen richtet. Was den letztgenannten Aspekt anbelangt, so zeigen sich durch Alter, Größe und Struktur des Unternehmens bedingte Unterschiede hinsichtlich der individuellen Kompetenzwahrnehmung. Diejenigen Befragten, die erst kürzere Zeit selbstständig sind, nicht mit festem Personal arbeiten und ihre Kerndienstleistung noch überwiegend selbst ausführen, sehen sich in der Lage, die Dienstleistungen ihres Unternehmens in der Regel effektiv, eigenständig und auf einem hohen fachlichen Niveau zu erfüllen. Sie haben im Zeitverlauf aus der praktischen Tätigkeit heraus einen Kompetenz- bzw. Wissenszuwachs erfahren und bewerten ihren Kompetenzstand als hoch. Als wichtig für das Funktionieren der unternehmerischen Partnerschaft erweist sich in diesem Zusammenhang das Bewusstsein des einzelnen, dass seine Kompetenzen in der Partnerschaft geschätzt werden und dass er sie sinnvoll in der Zusammenarbeit entfalten kann.<sup>48</sup>

Die Befragten, deren Unternehmen schon längere Zeit bestehen und eine gewisse Größe erreicht haben, die mit festem Personal arbeiten und sich ihre Aufgaben untereinander deutlicher aufgeteilt haben als die „jungen“ Selbständigen, erlebten ebenfalls in der Anfangszeit ihrer Selbständigkeit einen Kompetenzzuwachs bei der Ausübung ihrer Dienstleistungen. In gewisser Hinsicht haben sie aber wieder eine Stagnation ihrer dienstleistungsbezogenen Kompetenzen erfahren. Herr Saale reflektiert zwar ein hohes Kompetenzniveau in seinem persönlichen Arbeitsfeld, bedingt durch Arbeitsteilung und Spezialisierung fühlt er sich im Fachgebiet seines Partners allerdings weniger kompetent als noch zu Beginn der gemeinsamen Selbständigkeit.<sup>49</sup> Frau Ludwig schätzt aufgrund ihrer Konzentration auf unternehmerische Führungsaufgaben ihre dienstleistungsbezogenen Kompetenzen heute schwächer ein

---

<sup>48</sup> Vgl. Fallanalyse Lorenz/Messner, Kapitel 4.1; Kilian/Marschall, Kapitel 4.2.

<sup>49</sup> Vgl. Fallanalyse Senger/Saale, Kapitel 4.4.

als noch zu Beginn ihrer beruflichen Selbständigkeit; sie traut ihren Dozentinnen in den Computerkursen inzwischen mehr zu als sich selbst.<sup>50</sup>

Was dagegen die individuelle Wahrnehmung der eigenen Kompetenzen zur betriebswirtschaftlichen Unternehmensführung anbelangt, reflektieren alle Befragten einen kontinuierlichen Fortschritt. Über die Einzelfälle hinweg treten dabei spezifische außerfachliche Aspekte hervor, die die Akteure aus eigener Sicht erlernen mussten, um als Unternehmer „kompetent“ zu sein:

- Bewahrung von Motivation und Handlungsfähigkeit trotz Niederlagen und Kritik
- Realistische Einschätzung der jeweiligen unternehmerischen Situation
- Realistische Einschätzung der eigenen Kompetenzen, aber auch Schwächen und Grenzen<sup>51</sup>
- Durchsetzungskraft und Verhandlungsgeschick

Dennoch werden von den Gründerinnen und Gründern auch eigene Kompetenzmängel bei der Ausübung der unternehmerischen Tätigkeit gesehen. Wichtig ist allerdings, dass in dem Fall das Bewusstsein besteht, die eigenen Schwächen durch die Kompetenzen des Partners ausgleichen zu können. Alle Befragten verbinden nämlich mit ihrer unternehmerischen Partnerschaft Synergieeffekte durch Kompetenzergänzungen auf der fachlich-dienstleistungsbezogenen Ebene genauso wie auf der Ebene der unternehmerischen Führungstätigkeit. Mit Ausnahme von Herrn Messner, der seine individuelle fachliche Problemlösungskompetenz als der Teamarbeit überlegen wahrnimmt („in Ruhe“),<sup>52</sup> wird von allen die Problemlösungs- und Leistungsfähigkeit des Teams angesichts schwieriger, komplexer Aufgaben höher eingeschätzt als ihre alleinigen Möglichkeiten. Ein wesentlicher Aspekt stellt sich hierbei die Bereicherung durch Perspektivenvielfalt dar, die wiederum in einem unterschiedlichen Wissensstand, in unterschiedlichen Erfahrungen und Persönlichkeiten begründet liegt.<sup>53</sup> Auch was die Ausübung ihrer unternehmerischen Führungstätigkeit anbelangt, sehen die Befragten eine Überlegenheit der Partnerschaft gegenüber Einzelgründungen. Über den Einzelfall hinweg bezieht sich das Selbstverständnis von den Stärken der Partnerschaft, welche als vorteilhaft bei der Unternehmensführung angesehen werden, auf

- Ergänzungen hinsichtlich betriebswirtschaftlichen Fachwissens, Persönlichkeit und Risikofreude,
- Erleichterungen bei der Entscheidungsfindung, bei der Übernahme von Verantwortung und Risiko,
- die Motivations- und Zugkraft des Partners für das eigene Handeln - keiner hätte zum Beispiel aus seiner Sicht alleine ein Unternehmen gegründet – sowie auf
- die gegenseitige Entlastung bzw. den Rückhalt in schwierigen und ungeliebten Situationen.

Bezüglich der kooperativen Kompetenzen des eigenen Teams haben die Befragten dabei einen Kompetenzzuwachs erlebt, wobei die Auffassung vorherrscht, dass das Kooperationsklima in keiner anderen Partnerschaft auf einem ähnlich hohen Niveau liegen kann. Wichtige Facetten der kooperativen Kompetenz, die im eigenen Team wahrgenommen werden, sind

---

<sup>50</sup> Vgl. Fallanalyse Hesse/Ludwig, Kapitel 4.5.

<sup>51</sup> Gerade die realistische Einschätzung unternehmerischer Situationen sowie eigener Kompetenzen erweist sich als unabdingbare Voraussetzung, um zum einen unternehmerische Verantwortung übernehmen zu können und zum anderen realistische Ziele zu stecken.

<sup>52</sup> Vgl. Fallanalyse Lorenz/Messner, Kapitel 4.1.

<sup>53</sup> Vgl. Ausführungen zu partnerschaftlichen Problemlösungsprozessen, Kapitel 5.4.3.

ein großes gegenseitiges Verständnis und Wir-Gefühl, ein konstruktiver Umgang mit Differenzen sowie ein hohes Maß an Organisiertheit und Strukturiertheit im gemeinsamen Handeln.

### 5.2.5 Identitätsaspekt Unternehmerrolle

Krappmann versteht eine „Rolle“ als sozial definierte und institutionell abgesicherte Verhaltenserwartung, die komplementäres Handeln von Interaktionspartnern ermöglicht, sofern sich ihr Handeln im Interaktionsprozess an diesen Verhaltenserwartungen orientiert (vgl. Krappmann 1993, S. 98). Im Gegensatz zum konventionellen Rollenmodell geht er allerdings nicht davon aus, dass Rollen von Individuen unreflektiert internalisiert werden und so ausgeprägt sind, dass alle am Interaktionsprozess Beteiligten „automatisch“ zufrieden gestellt werden. Vielmehr betont er, dass Interaktion nur dann gelingt, wenn das Individuum vor dem Hintergrund seiner Identität Rollen subjektiv interpretiert und diese Interpretation mit seinen Interaktionspartnern in einem Kommunikationsprozess abstimmt. In der subjektiven Interpretation bzw. Identität des Individuums kommen dann auch diejenigen Rollenerwartungen zum Ausdruck, die es parallel in anderen Interaktionssituationen einnimmt oder in der Vergangenheit erfahren hat (vgl. Krappmann 1993, S. 116-121). Der einzelne steht dabei im Spannungsfeld zwischen dem Druck, sich allgemeinen Erwartungen unterzuordnen, und dem Bestreben, seine eigene Besonderheit zu behaupten.<sup>54</sup>

Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, welche subjektiven Interpretationen die untersuchten Personen bezüglich ihrer Rolle als Unternehmer entwickeln.<sup>55</sup> Die eigenen Daten legen dabei die Vermutung nahe, dass die Stabilität des Unternehmens nur dann gesichert ist, wenn die je subjektiven Rollenvorstellungen der beiden Partner miteinander harmonieren bzw. in einem Kommunikationsprozess aufeinander abgestimmt und somit nicht zum Zündstoff zu werden.

Eine Komponente der rollenbezogenen Identität der befragten Selbständigen ist ihr Selbstverständnis als Gestalter des Unternehmens, dessen Visionen, Ziele, Werte, Organisation und Leistungen sie maßgeblich prägen. Die ökonomischen Rahmenbedingungen allerdings setzen dieser Gestaltungsfreiheit wiederum für den einzelnen spürbare Grenzen.<sup>56</sup> Dem erlebten Gestaltungsspielraum steht zudem das Bewusstsein gegenüber, unternehmerische Verantwortung und Risiko tragen zu müssen, ohne sich dem entziehen zu können. Die Akteure sind sich darüber im klaren, dass sie sich nie ganz aus dem Unternehmen ausklinken können, sondern stets Einsatzbereitschaft zeigen müssen. Es wird dabei deutlich, dass die Fähigkeit zur Übernahme von Verantwortung und Risiko im Verlauf der Selbständigkeit erlernt werden muss. Darüber hinaus sehen sich die Akteure in der Rolle, das Unternehmen und seine Mitarbeiter ertrageich führen zu müssen. Als besonders stellt sich in diesem Zusammenhang das Rollenverständnis von Frau Hesse und Frau Ludwig dar. Bei ihnen zeigt sich deutlich das Bemühen, den Pragmatismus, die Strukturiertheit und Leistungsorientierung ihres Führungsverhaltens zu demonstrieren, um sich von dem ihrer Meinung nach als „unprofessionell“ angesehenen Führungsstil von Frauen bewusst abzugrenzen.

---

<sup>54</sup> Vgl. Ausführungen zur Konsensfindung, Kapitel 5.3.1.4.

<sup>55</sup> Es geht an dieser Stelle allerdings nicht - es sei noch einmal an die eingangs erwähnte Auffassung von Identität als fließend erinnert - um die Darstellung starrer Rollenentwürfe.

<sup>56</sup> Vgl. Ausführungen zu persönlichen Sinnfragen und ökonomischen Strukturen, Kapitel 5.4.1.

Gestaltung, Unternehmensführung, Risiko- und Verantwortungsübernahme – soweit stimmt das Rollenverständnis der Akteure durchaus mit dem konventionellen Verständnis der Unternehmerrolle überein. Eine Abgrenzung zur klassischen Unternehmerrolle wird allerdings angesichts der Absolventen pädagogischer Studiengänge augenscheinlich. Sie haben in der Vergangenheit ein eher negatives Bild vom Unternehmer als Kapitalisten verinnerlicht, der die Mitarbeiter zu seinen Zwecken ausnutzt. In diesen Fällen zeigt sich das Bestreben, die persönliche Unternehmerrolle mit dem pädagogischen Selbstverständnis in Einklang zu bringen. Dies offenbart sich in der Haltung, allen Mitarbeitern eine Weiterentwicklung durch ihre berufliche Tätigkeit zu ermöglichen, oder im Selbstverständnis als wertschätzender und sensibler Chef, der auf die Bedürfnisse seines Personals eingeht und stets als unternehmensinterner Konfliktschlichter agiert.<sup>57</sup> Dennoch funktioniert auch in diesem Fall die Aneignung der Unternehmerrolle nicht ohne die Einsicht, gegenüber den Mitarbeitern nicht stets sozial sein zu können, sondern im Interesse des Unternehmens auch unbeliebte Entscheidungen treffen zu müssen.

### 5.2.6 Ergebnisse im Überblick

Identität bestimmt die Handlungsmotivation der Akteure. Bedeutsam für den Schritt in eine partnerschaftliche Selbständigkeit ist in dem Zusammenhang eine innere Verpflichtung, die nicht nur die innere Bindung an diesen Erwerbsweg beinhaltet, sondern auch das äußere Engagement ausmacht. Insofern bildet der Aufbau einer echten Verpflichtung die Basis der beruflichen Selbständigkeit. Da eine – vor allem partnerschaftliche - unternehmerische Selbständigkeit aus Sicht der meisten Akademiker nicht der „normale“ Berufsweg ist, beruht diese Verpflichtung auf Prozessen der Identitätsveränderung. Auslöser für die berufliche Umorientierung und das Beschreiten des „anderen“ Erwerbsweges sind kritische Lebensereignisse oder auch individuelle Sinnkrisen, die auf negativen Erfahrungen aus vorherigen Arbeitszusammenhängen beruhen können. Die innere Verpflichtung ist allerdings nicht immer schon zu Beginn der Selbständigkeit vorhanden, sondern wird teilweise erst währenddessen entwickelt. Der nach außen klare Schritt in die Selbständigkeit bedeutet daher nicht unbedingt, dass auch der *innere* Schritt vollzogen wurde. Man kann also nicht einfach den formalen Gründungsakt als Anfangspunkt der beruflichen Selbständigkeit setzen, sondern vielmehr das Erreichen eines bestimmten subjektiven Identitätszustandes.

Im kooperativen Handeln wirken dabei zwei Identitätsfacetten zusammen, die berufliche und die soziale, sodass in beiderlei Hinsicht eine innere Verpflichtung aufgebaut werden muss: für den Erwerbsweg der beruflichen Selbständigkeit und für die partnerschaftliche Beziehung. Die soziale Identität der Gründer, die sich im Verlauf der gemeinsamen Selbständigkeit noch festigt, zeigt sich in Gestalt eines Gemeinschaftsgefühls und eines Bewusstseins für gemeinsame Ziele, Merkmale und Leistungen. Durch soziale Identität entsteht Kohäsion, die wiederum das Ausmaß bestimmt, in dem man sich für gemeinsame Ziele engagiert. Ohne Kohäsion ist keine echte Teambildung und Kooperation denkbar. Das damit einhergehende Wir-Gefühl und Wir-Bewusstsein wächst durch gemeinsames Erleben, durch Grenzerfahrungen negativer Art genauso wie geteilte Erfolge. Die Soziale Identität reduziert für den einzelnen das Gefühl der Unsicherheit und wirkt somit bestärkend bei der Entscheidung für eine berufliche Selbständigkeit.

---

<sup>57</sup> Vgl. Fallanalyse Lorenz/Messner, Kapitel 4.1; Senger/Saale, Kapitel 4.4.



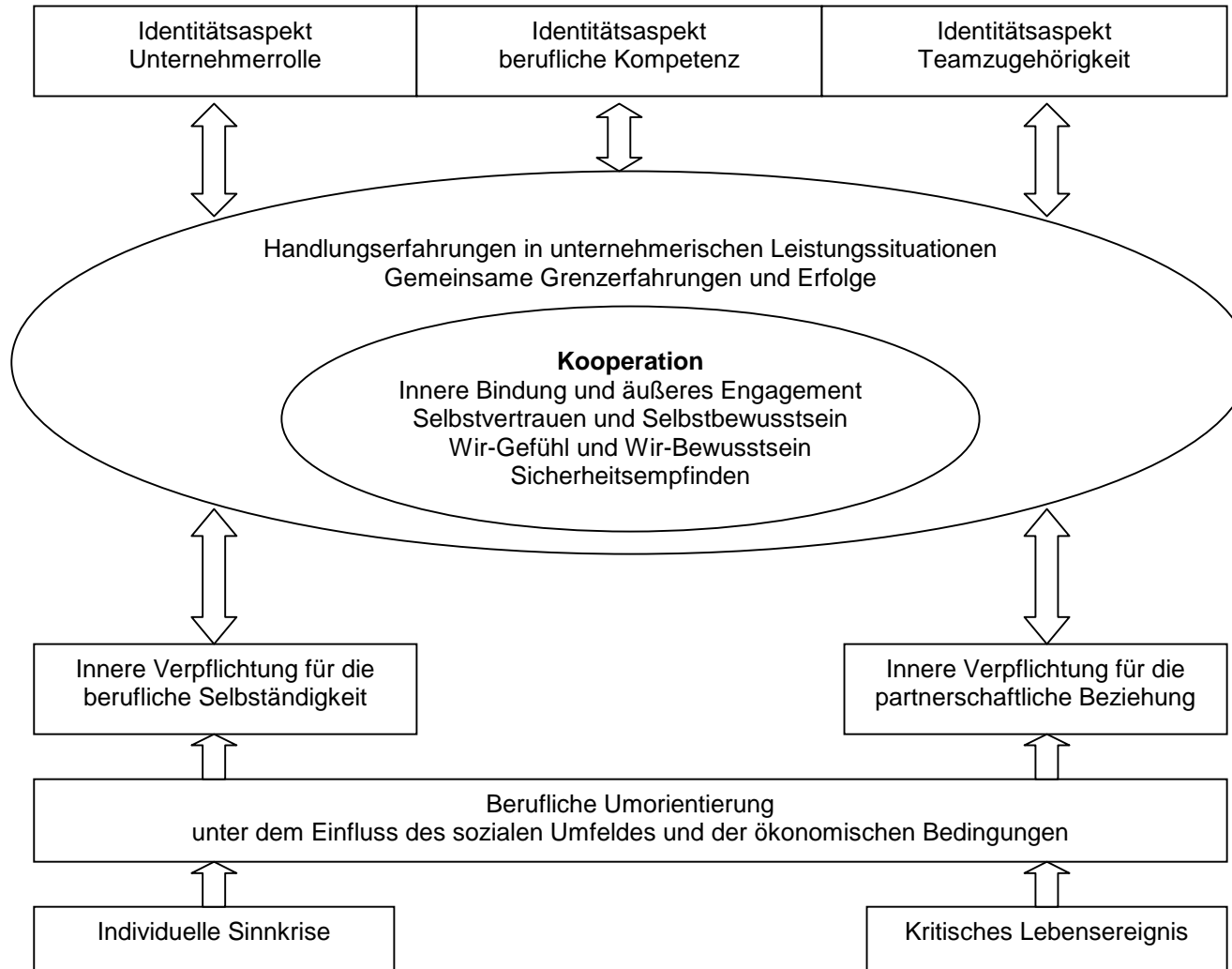
Insofern bilden Prozesse der Identitätsentwicklung die Basis der partnerschaftlichen Kooperation. Doch auch im weiteren Verlauf der selbständigen Tätigkeit vollziehen sich Identitätsentwicklungen, die von Bedeutung für das kooperative Handeln in unternehmerischen Partnerschaften sind. Ein relevanter Identitätsaspekt ist das Bild der Akteure von ihren eigenen Kompetenzen - individuell wie teambezogen, unternehmerisch wie dienstleistungsbezogen. Das Selbstbild der Kompetenzen wächst aus der Verarbeitung konkreter Selbstwahrnehmungen bzw. kommunizierter Fremdwahrnehmungen in bestimmten Leistungssituationen des unternehmerischen Alltags. Ein durch Praxiserfahrung zunehmendes Selbsterleben als kompetente Person schafft Selbstvertrauen sowie Selbstbewusstsein und gewinnt so Einfluss auf das kooperative Handeln, welches eine realistische Einschätzung der eigenen Stärken und Schwächen sowie eine professionelle Aufgabenerfüllung verlangt. Ab einem gewissen Alter und einer gewissen Größe des Unternehmens werden in dem Zusammenhang die unternehmerischen Kompetenzen bedeutsamer als die konkret dienstleistungsbezogenen.

Wichtig für das Gelingen der Kooperation ist dabei das Bewusstsein der Akteure, dass ihre Stärken im Team geschätzt werden und im unternehmerischen Alltag entfaltet werden können, genauso wie die Sicherheit, dass der Partner Schwächen, die man bei sich selber sieht, akzeptiert und ausgleichen kann. Dieses Vertrauen auf partnerschaftliche Synergien kann die subjektive Risikowahrnehmung schmälern und so den Schritt in die Selbständigkeit erleichtern. Schließlich kann die partnerschaftliche Kooperation nur gelingen, wenn jeder Gründer eine persönliche Definitionen seiner Unternehmerrolle findet, die zwar seiner jeweiligen Identität entspricht, aber ebenso mit der des Partners harmoniert.

Veränderungen der persönlichen Identität sind also bedeutsam für das Beschreiten des Weges in eine partnerschaftliche Selbständigkeit. Wesentlich für die tatsächliche Umsetzung des Gründungswunsches sind allerdings nicht nur die beschriebenen „inneren“ Faktoren, sondern auch das Aufspüren einer Vermarktungsidee, die Antizipation von Verwirklichungschancen sowie die zur Verfügung stehenden menschlichen und materiellen Ressourcen (vgl. Bygrave 1998, S. 122 ff.; Kolshorn/Tomecko 1998, S. 177ff.). Eine wichtige Grundlage für eine realistische Einschätzung der Chancen einer Idee bildet aber wiederum - neben der Analyse der ökonomischen Machbarkeit - das Selbstverständnis des angehenden Gründers hinsichtlich seiner eigenen Kompetenzen (vgl. Kolshorn/Tomecko 1998, S. 182).

Die nachfolgende Abbildung gibt noch einmal einen schematischen Überblick über die Ergebnisse der bisherigen Auseinandersetzung mit Identitätsfragen und kooperativem Handeln in unternehmerischen Partnerschaften.

*Identität und kooperatives Handeln – schematische Darstellung*



### **5.3 Blickpunkt Partnerschaft: Interaktion und Beziehung**

#### **5.3.1 Bewahrung und Überwindung von Eigensinn in der Interaktion**

Die wesentlichen Aufgaben der Unternehmensführung werden von den befragten Gründerinnen und Gründern stets gemeinsam und gleichberechtigt wahrgenommen. Es handelt sich dabei um Fragen der Unternehmensstrategie, der Vertragsgestaltung, der überbetrieblichen Kooperation, der Öffentlichkeitsarbeit sowie um Investitions- und Personalfragen. Entscheidungen in diesen Bereichen müssen folglich so getroffen werden, dass sie beide Personen zufrieden stellen – ein Prozess, der dennoch von keinem der Befragten als konfliktreich dargestellt wird. Gleiches gilt für die Ausführung der konkreten Dienstleistungen: Auch hier erfolgt die Zusammenarbeit im Team ohne bemerkenswerte Konflikte.

Auch wenn die Gründerinnen und Gründer viele Perspektiven und Haltungen teilen, beruht die harmonische Interaktion im Team keinesfalls darauf, dass ihre Erwartungen stets übereinstimmen - vielmehr wird derart mit Differenzen umgegangen, dass sie nicht zu belastenden Konflikten werden. Im unternehmerischen Alltag muss also Mehrdeutigkeit so bewältigt werden, dass man zu einer funktionierenden Kooperation gelangt. Alfred Schütz liefert mit seiner Theorie von den Strukturen der Lebenswelt einen Ansatz, der hilft, die Einzigartigkeit von Situationsdeutungen und deren Rolle im Interaktionsprozess zu begreifen. Seine Auffassung wird daher zunächst kurz erläutert, bevor wir uns eingehender mit den Interaktionsprozessen in Gründungsteams befassen.<sup>58</sup>

##### **5.3.1.1 Zur Einzigartigkeit von Situationsdeutungen**

Anhand des Konstruktes des lebensweltlichen Wissensvorrates von Alfred Schütz bzw. Thomas Luckmann wird verstehbar, worin individuelle Unterschiede bei der Situationswahrnehmung begründet liegen, aber auch wie Deutungen intersubjektiv geprägt werden. Unter der alltäglichen Lebenswelt versteht Schütz den Wirklichkeitsbereich, den der „normale“ und „wache“ Erwachsene in seiner „natürlichen Einstellung“ als fraglos gegeben und selbstverständlich vorfindet (vgl. Schütz/Luckmann 1975, S. 23). Schütz grenzt die Welt der „hellen Wachheit“, des „aktiven Wirkens“ und der „Sozialität“ von Phantasie- und Traumwelten ab, welche zwar durchaus Erfahrungen enthalten, die menschliches Handeln beeinflussen können, jedoch im Gegensatz zur alltäglichen Lebenswelt nicht die Wirklichkeitsbereiche der „leiblichen Handlungen“ darstellen (vgl. Schütz/Luckmann 1975, S. 42-52). Die alltägliche Lebenswelt hingegen ist sowohl der Schauplatz als auch das Zielgebiet menschlichen Handelns.

Aus der interpretativen Sichtweise von Schütz ist den Menschen die Lebenswelt zur Auslegung aufgegeben. „Ich muß die Lebenswelt zu jenem Grad verstehen, die nötig ist, um in ihr handeln und auf sie wirken zu können“ (Schütz/Luckmann 1975, S. 25/26). Diese Auslegung erfolgt anhand früherer eigener Erfahrungen des Handelnden, aber auch anhand von Erfahrungen anderer, die ihm übermittelt wurden. Die Einheit, in der sich diese mitgeteilten und unmittelbaren Erfahrungen zusammenschließen, nennt Schütz den Wissensvorrat, der einer

---

<sup>58</sup> Der Ansatz von Schütz kann in diesem Rahmen zwar nicht erschöpfend dargelegt werden, wird allerdings so weit ausgeführt, wie zur Interpretation des eigenen Datenmaterials erforderlich ist.

Person als Bezugspunkt ihrer Weltauslegung dient (vgl. Schütz/Luckmann 1975, S. 26).<sup>59</sup> Entsprechend handelt jeder Mensch alltäglich eingebettet in seine subjektiven Sinnzusammenhänge.

Da das lebensweltliche Denken pragmatisch motiviert ist, richtet es sich im Wesentlichen auf die Zukunft aus, denn Vergangenes kann zwar noch einmal neu interpretiert werden, aber nur das Zukünftige ist durch unsere Handlungen beeinflussbar. Schütz führt in diesem Zusammenhang den Begriff des „Plansystems“ ein:

„Ich finde mich in einer raum-zeitlichen und sozialen Lage, in einer natürlich und gesellschaftlich gegliederten Umwelt. Daraus wachsen mir Relevanzstrukturen zu, die sich mit meiner Erinnerung an meine Vergangenheit, an vergangene Entscheidungen, an begonnene Handlungen, an unvollendete Projekte, zu einem zwar nicht homogenen, aber mir einheitlich erscheinenden Plansystem zusammenschließen“ (Schütz/Luckmann 1975, S. 36).

Wissensvorrat bzw. Plansystem und Situation stehen zueinander in einem engen Zusammenhang: Der Wissensvorrat baut sich einerseits aus situationsgebundenen Erfahrungen auf, andererseits werden Situationen mit Hilfe des Wissensvorrates und vor dem Hintergrund planbestimmter Interessen definiert und bewältigt. Die planbestimmten Interessen sind zwar in eine übergeordnete Planhierarchie eingegliedert, aus der sich die Prioritäten und Dringlichkeiten des Handelns ableiten, werden aber auch bis zu einem gewissen Grad von der Situation „mitgerissen“ (vgl. Schütz/Luckmann 1975, S. 129).

Da der Wissensvorrat routinemäßige Problemlösungen enthält, können die offenen Elemente einer vertrauten Situation auch routinemäßig bestimmt werden. Das reicht jedoch nicht immer zur Bewältigung einer Situation aus. Passt eine neuartige Erfahrung nämlich nicht mehr in bekannte Bezugsschemata hinein, so wird die Situation problematisch und muss neu ausgelegt werden, bis genug Klarheit und Vertrautheit besteht, um den planbestimmten Interessen gerecht werden zu können (vgl. Schütz/Luckmann 1975, S. 127). „Die lebensweltliche Wirklichkeit fordert mich sozusagen zur Neuauslegung meiner Erfahrung auf und unterbricht den Ablauf der Selbstverständlichkeitskette. Der Kern meiner Erfahrung, den ich auf Grund meines Wissensvorrates ‚bis auf weiteres‘ als selbstverständlich an mir vorbei passieren ließ, ist mir problematisch geworden, und ich muß mich ihm nun zuwenden“ (Schütz/Luckmann 1975, S. 29). Die Neuauslegung wird allerdings nur soweit vorangetrieben, wie zur Bewältigung der lebensweltlichen Situation nötig ist. Der Punkt, an dem sie unterbrochen wird und die Situation als ausreichend bestimmt gilt, wird von planbestimmten Interessen gesteuert (vgl. Schütz/Luckmann 1975, S.129). Im alltäglichen Handeln sind problematische Situationen und Prozesse der Neuauslegung allerdings gar nicht erwünscht, sondern dem Akteur liegt daran, sich in seinem Handeln an Routinen orientieren zu können (vgl. Schütz/Luckmann 1975, S. 32).

Der Wissensvorrat ist in die zeitliche, räumliche und soziale Struktur der alltäglichen Lebenswelt eingebettet. Räumlich betrachtet steht der Mensch nach Schütz im Zentrum eines Koordinatensystems, das er in eine Reichweite und eine Wirkzone aufgliedert. Die Wirkzone ist der Ausschnitt der räumlichen Reichweite einer Person, in der sich ihr unmittelbares Handeln ereignet und auf den sie unmittelbar einwirken kann (vgl. Schütz/Luckmann 1975, S. 54-61). Hinsichtlich des zeitlichen Aspektes ist die Lebenswelt nicht nur in die Gegenwart, Vergangenheit und Zukunft der persönlichen Reichweite bzw. Wirkzone aufge-

---

<sup>59</sup> Einen Erklärungsansatz, wie dieser Wissensvorrat kognitiv angelegt sein kann, liefert die Theorie der kognitiven Schemata, vgl. Ausführungen zu Wissen und Problem, Kapitel 5.4.3.2.

schichtet, sondern auch in eine Weltzeit eingefügt - eine Abfolge von Ereignissen der äußeren Welt – und artikuliert sich in einem subjektiven Bewusstseinsstrom des Individuums (vgl. Schütz/Luckmann 1975, Z. 61-67). Darüber hinaus gibt es eine übergeordnete Ebene der subjektiven zeitlichen Artikulation, nämlich die biografische. Als reflexive Zuwendung zu vergangenen Lebensabschnitten und als „Pläne größerer Spannweite“ ist sie dem Tagesablauf übergeordnet. Andererseits sind in diesen wiederum Interpretationen und Entwürfe eingefügt, deren „Sinnspannweite“ der Lebenslauf ist (vgl. Schütz/Luckmann 1975, S. 71/72). Dabei beruht die biografische Artikulation auf einer einzigartigen Abfolge und Sedi-mentierung individueller Erfahrungen, die ebenso wie die genannten räumlichen und zeitlichen Faktoren die Deutung einer Situation prägen:

„Zu den strukturell bestimmten Elementen meiner Situation kommen auch bio-  
grafisch bestimmte. (...) Da jede Situation und jede Erfahrung einen Vergan-  
genheitshorizont hat, ist jede aktuelle Situation und Erfahrung von der Einzigar-  
tigkeit der Erfahrungsabfolge, der Autobiographie, notwendig mitbestimmt. Es  
ist von der größten Bedeutung, in welcher Abfolge sich Erfahrungen aneinan-  
derreihen, und es ist korrelativ von der größten Bedeutung, an welcher ‚Stelle‘  
des Lebenslaufs bestimmte Erfahrungen auftreten“ (Schütz/Luckmann 1975, S.  
72).

Die Kategorien und formalen Strukturen der biografischen Artikulation - wie Kindheit, Jugend, Reife, Alter - sind jedoch nicht rein subjektiv, sondern intersubjektiv ausgeformt. Ohnehin ist die alltägliche Lebenswelt nie nur Privatwelt, sondern immer intersubjektiv (vgl. Schütz/Luckmann 1975, S. 24). Nach Schütz nimmt man dabei in Bezug auf seine Mitmen-  
schen die folgenden Aspekte als selbstverständlich gegeben an: Es existieren noch andere Menschen neben mir, sie haben ein Bewusstsein, das meinem prinzipiell ähnelt, sie sehen die Dinge der Außenwelt so wie ich, ich kann mit ihnen in Beziehung treten, mich mit ihnen verständigen und uns allen ist eine gegliederte Sozial- und Kulturwelt historisch vorgegeben (vgl. Schütz/Luckmann 1975, S. 73).

Aus den bisherigen Ausführungen zu den Strukturen der Lebenswelt ergibt sich allerdings, dass die Annahme, andere sähen die Dinge der Außenwelt genauso wie ich, so nicht stehen bleiben kann. Schon in den einzigartigen räumlichen, zeitlichen und sozialen Lagen des Individuums liegt begründet, dass ein und dasselbe Objekt in der individuellen Wahrnehmung Unterschiede aufweist. Zudem enthält jede Situation offene Elemente, die auslegbar sind und die bestimmt werden müssen, um in ihr handeln zu können. Dabei wird die Situation vom Individuum auf der Basis seines lebensweltlichen Wissensvorrates interpretiert, der zwar schon gesellschaftlich bestimmt ist, aber hinsichtlich Inhalt, innerer Dauer, Erlebnistiefe und –nähe sowie der Erfahrungsabfolge einzigartig ist. Auch leitet sich erst aus dem indivi-  
duellen Wissensvorrat und den planbestimmten Interessen ab, welche Elemente einer Situa-  
tion vom Handelnden überhaupt als offen und auslegbar angesehen werden, sodass nicht jede denkbar Bestimmungsmöglichkeit der Situation auch verfolgt wird (vgl. Schütz/Luckmann 1975, S. 126). Für die praktischen Zwecke des Alltages werden diese Unterschiede in den Situationsdeutungen der Mitmenschen allerdings wieder aufgehoben. An ihre Stelle tritt die Idealisierung, dass die Standpunkte vertauschbar wären und die Rele-  
vanzsysteme, die andere zur Auslegung heranziehen, mit den eigenen übereinstimmen. Wir handeln so, als hätten alle die gleiche Erfahrung und Auslegung der Welt (vgl. Schütz/Luckmann 1975, S. 73/74). Schütz und Luckmann bezeichnen dies als die „Gene-  
ralthese der wechselseitigen Perspektive“, ohne die zum Beispiel die Bildung und Aneignung von Sprache gar nicht möglich wäre.

Nun erfahren wir aber andere Menschen grundsätzlich in verschiedenen Stufen der Erlebnistiefe, Erlebnistiefe und Anonymität. Teilen wir einen bestimmten räumlichen und zeitlichen Sektor der Lebenswelt mit einer anderen Person, ist unsere Aufmerksamkeit wechselseitig aufeinander gerichtet und besteht eine gewisse Gleichzeitigkeit des Erlebnisablaufes, so spricht Schütz von einer unmittelbaren „Wir-Beziehung“ (vgl. Schütz/Luckmann, S. 76). Nur Wir-Beziehungen ermöglichen die bewusste Teilnahme am Leben eines anderen. Zwar erlebt jeder die Ereignisse in seinem individuellen Bewusstseinsstrom und sie werden dem anderen nur durch Mitteilungen zugänglich, doch kann der eine aufgrund der Gleichzeitigkeit des Erlebnisablaufes die „subjektive Sinnkonfiguration“ des anderen „mehr oder weniger adäquat“ erfassen (vgl. Schütz/Luckmann, S. 76). Wir-Beziehungen aktualisieren sich in sozialen Begegnungen auf verschiedene Weisen: Man erlebt die verschiedenen Interaktionspartner in räumlich, zeitlich und sozial-biografisch differenzierten Auffassungsperspektiven sowie in unterschiedlicher Erlebnistiefe und –nähe. Außerdem ist man nicht immer gleich daran interessiert, sich in die Bewusstseinsvorgänge des anderen „hineinzuleben“ (vgl. Schütz/Luckmann 1975, S. 78).

Wie weiter oben festgestellt wurde, geht der Mensch nach Schütz selbstverständlich von einer „Generalthese der wechselseitigen Perspektive“ aus. Diese Selbstverständlichkeit kann sich nun innerhalb von Wir-Beziehungen bestätigen oder auch nicht. Im Verlauf der unmittelbaren sozialen Begegnung werden Wissen und Deutungsschemata angewendet, überprüft, modifiziert und durch neue Erfahrungen verändert. Die Erfahrungen der Akteure voneinander werden nicht nur koordiniert, sondern auch wechselseitig bestimmt und aufeinander bezogen (vgl. Schütz/Luckmann 1975, S. 79/80). „Allgemein gesagt ist es also die Wir-Beziehung, in der sich die Intersubjektivität der Lebenswelt überhaupt ausbildet und kontinuierlich bestätigt. Die Lebenswelt ist nicht meine private Welt, auch nicht die meine und die deine addiert, sondern die Welt unserer *gemeinsamen Erfahrung*“ (Schütz/Luckmann 1975, S. 81, Hervorhebung im Original). So ist dann auch in der unmittelbaren sozialen Begegnung Andersartigkeit erfahrbar:

„Ich erfahre in reflektiver Auslegung einer sozialen Begegnung, eines Gespräches, daß du die Welt bzw. einen bestimmten Sektor der Welt nicht einmal für die praktischen Zwecke der gegenwärtigen Situation so erfahren hast wie ich und andere, mit denen ich solche Situationen geteilt habe. Ich komme zu dem Schluß, daß du mein Relevanzsystem gar nicht in dem Maß teilst, dass ich die Generalthese der reziproken Perspektiven bzw. die Idealisierung der Kongruenz der Relevanzsysteme noch aufrechterhalten kann. Du bist also nicht ‚jedermann‘, sondern etwas anderes“ (Schütz/Luckmann 1975, S. 74/75).

Das bisher Selbstverständliche wird durch diese neuartige Erfahrung problematisch und man wird zur Neuauslegung der Situation gezwungen. Von da an sind zwei Erkenntnisse denkbar: Entweder es gibt verschiedene Arten von Menschen oder der andere ist kein „normaler“ Mensch (vgl. Schütz/Luckmann 1975, S. 75).

Bei der Erfahrung von anonymen Zeitgenossen hingegen ist mir das Bewusstsein des andern nicht mehr so unmittelbar zugänglich, wie in der Wir-Beziehung. Diese Zeitgenossen werden daher durch Typisierungen erfahren, also durch „typisches Wissen um typische Vorgänge“ (vgl. Schütz/Luckmann 1975, S.87). Typen entstehen aus vorangegangenen Erfahrungen von Mitmenschen und durch Auslegungen von Mitteilungen über Dritte, liegen also letztendlich wieder in konkreten Erfahrungen begründet (vgl. Schütz/Luckmann 1975, S. 86). Typisierungen von Menschen im allgemeinen und von bestimmten Menschen gehören zum Wissensvorrat und spielen zwangsläufig auch in Wir-Beziehungen eine Rolle. Ohnehin können nur in Wir-Beziehungen Typen belebt und modifiziert werden.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass Situationsdeutungen auf den planbestimmten Interessen und lebensweltlichen Wissensvorräten der Akteure beruhen.<sup>60</sup> Wissensvorräte werden zwar intersubjektiv geformt, hinsichtlich Inhalt und biografischer Erfahrungsabfolge sind sie aber bei jeder Person einzigartig ausgeprägt. Dennoch gehen wir im alltäglichen Handeln von einer „Generalthese der wechselseitigen Perspektive“ aus. In der unmittelbaren Wir-Beziehung allerdings können wir entgegen dieser These auch die Andersartigkeit von Situationsdeutungen erfahren. Dann stehen wir vor der Aufgabe, die subjektiven Sinnkonfigurationen anderer zu erfassen und uns bis zu einem gewissen Grad in ihre Welt hineinzu-leben. Durch diese Auslegungsprozesse wiederum wird die eigene Lebenswelt intersubjektiv verändert.

Es gibt also auf der einen Seite soziale Beziehungen, die nicht in lebendigen Wir-Beziehungen „geformt“ sind. Auf der anderen Seite aber gibt es Beziehungen, die sich nur in der Unmittelbarkeit von lebendigen „Wir-Beziehungen“ konstituieren können, da sie einer gewissen Erlebnishöhe und –tiefe bedürfen. Zu dieser Art von Beziehungen zählt auch die unternehmerische Partnerschaft, der wir uns anhand des empirischen Materials wieder genauer zuwenden werden.

#### 5.3.1.2 Akzeptanz von Eigensinn und Gewissheit von Gemeinsinn

Die befragten Akteure haben in der unmittelbaren Auseinandersetzung mit ihrem jeweiligen Partner erfahren müssen, dass die Generalthese der wechselseitigen Perspektive nicht in jeder Situation aufrecht erhalten werden kann – ihre Andersartigkeit wurde bewusst. In diesem Zusammenhang macht es Sinn, zwischen den Partnerschaften zu unterscheiden, in denen schon seit Beginn der Selbständigkeit ein Bewusstsein für die Verschiedenheit der Biografien, Lebenspläne und Vorstellungen der Akteure bestand hat und den Fällen, in denen dieses Bewusstsein erst im Zeitverlauf aufgebaut worden ist. So konnten Herr Messner und Herr Lorenz als langjährige Freunde schon aufgrund vorausgehender gemeinsamer Erfahrungen ein Gespür für die individuellen Sinnkonfigurationen des Partners entwickeln, sich „von Anfang an sehr viele Gedanken darüber machen“ und entsprechend Prozesse des offenen Diskurses bewusst etablieren. Auch in der Partnerschaft von Herrn Saale und Herrn Senger zeigte sich von Anfang an ein Bewusstsein für die unterschiedlichen Perspektiven innerhalb der Partnerschaft sowie die Bereitschaft, dies im Rahmen einer gemeinsamen Supervision zu bearbeiten. Da sie sich vor der gemeinsamen Selbständigkeit nur oberflächlich kannten, ist ihre Gewissheit von Andersartigkeit weniger auf Vertrautheit mit dem Partner als auf im Studium der Sozialpädagogik erworbenes Wissen über soziales Handeln zurückzuführen. In anderen Fällen wiederum wurde erst im Verlauf der gemeinsamen Selbständigkeit erkannt, dass abweichende Deutungen in sozialen Situationen normal sind. Gerade Herr König und Herr Berg haben erst lernen müssen, eine andersartige Perspektive des Partners nicht als bedrohliche Eigenwilligkeit zu werten. Inzwischen lässt sich aber quer durch alle Einzelfälle feststellen, dass unterschiedliche Sichtweisen nicht mehr als problematisch oder als bedrohlich für die eigene Person bzw. für die Partnerschaft empfunden, sondern vielmehr als wertvoll für die gemeinsame Selbständigkeit angesehen werden. Subjektive Situationsdeutungen und Erwartungen als Interaktionstatbestände und die Qua-

---

<sup>60</sup> Hiermit liefert Schütz auch einen Erklärungsansatz dafür, wann eine Situation subjektiv bedeutsam ist und betroffen macht und somit im Sinne Haußers eine Identitätsveränderung anregen kann, vgl. Ausführungen zur Identitätsentwicklung durch Erfahrung, Kapitel 5.2.1.

lität der gemeinsamen Beziehung werden dabei auseinander gehalten. Diese entspannte Sichtweise beruht auf der Tatsache, dass in den untersuchten Partnerschaften offensichtliche Deutungsdifferenzen durch funktionierende Aushandlungsprozesse, Toleranz und Kompromissfähigkeit bewältigt werden können.

Der Wertschätzung von Mehrdeutigkeit und deren Akzeptanz als Grundtatbestand der Interaktion steht allerdings in allen untersuchten Fällen die Gewissheit gegenüber, mit dem Partner in der grundsätzlichen Arbeitseinstellung und dem Dienstleistungsverständnis übereinzustimmen. Dieses Grundvertrauen in eine geteilte Einstellung gegenüber der unternehmerischen Tätigkeit bildet die Basis für einen kooperativen Dialog und ermöglicht es, mit abweichenden Deutungen in alltäglichen Situationen umzugehen, ohne an den Grundfesten der Partnerschaft zu zweifeln. Nach der psychologischen Theorie der „kognitiven Balance“ neigen wir ohnehin dazu, mit solchen Personen Beziehungen aufzubauen, die uns helfen, unsere Weltsicht aufrecht zu erhalten. Wir suchen daher Menschen, deren Einstellungen unseren ähnlich sind, d.h. die bezüglich bestimmter Gegenstände so denken, fühlen und handeln wie wir (vgl. Forgas 1992, Seite 199 u. 216). Einstellungen wirken also als Filter, bevor wir engere Beziehungen eingehen, wobei es nicht ohne Bedeutung ist, welche Einstellungen man teilt. Nach den eigenen Daten zu urteilen, sind bei unternehmerischen Partnerschaften die Einstellungen zur Arbeit und die Auffassung der konkreten unternehmerischen Dienstleistung von besonderer Bedeutung.

Aus dem eigenen Datenmaterial geht zudem hervor, dass der Grad an Übereinstimmung und gegenseitigem Verständnis im Verlauf der Zeit durch geteilte Erfahrungen bzw. durch den kommunikativen Austausch von Erfahrungen wächst. Bedingt durch die Tatsache, dass in allen Partnerschaften gerade zu Beginn der gemeinsamen Selbständigkeit sehr eng zusammengearbeitet wird und viele Erfahrungen gemeinsam erlebt werden, fällt es den Akteuren zunehmend leichter, sich in den Standpunkt des anderen zu versetzen und mit ihm mitzufühlen. Aus diesem Grund erlebt man inzwischen „nicht mehr so viele Überraschungen“, kann sich auf eine „gemeinsame Sprache“, auf ein „Gespür füreinander“ und ein „übereinstimmendes Gefühl“ verlassen.<sup>61</sup> Man kann diesen Prozess als eine intersubjektive Herausbildung von gemeinsamen Lebenswelten und somit auch von gemeinsamen Deutungen bzw. Typisierungen, von Routinen und Ordnung charakterisieren.<sup>62</sup> Außerdem treten die unterschiedlichen Perspektiven der Akteure ohnehin nicht in jeder Situation in ihr Bewusstsein. In Situationen, die routinemäßig bestimmt und bewältigt werden können, wird Andersartigkeit gar nicht erst als problematisch erfahren.

Vor diesem Hintergrund hat innerhalb der Partnerschaften der Diskussions- und Kommunikationsbedarf über Situationsdeutungen im Zeitverlauf merklich nachgelassen. Gegenüber Dritten kann das Team gerade in Situationen, die eine hohe Leistung erfordern, erfolgreich als soziale Einheit auftreten, was den einzelnen in der jeweiligen Lage entlastet. So schildern fast alle Befragten gemeinsame Handlungssituationen, in denen ihnen Unterschiede in den individuellen Deutungen aufgehoben erschienen, in denen man „automatisch“, „ohne zu reden“, „ohne sich anzuschauen“ abgestimmt und für den anderen „richtig“ handelte. Frau Marschall spricht diesbezüglich von „synchronem“ Handeln, Herr Senger von einer „Symbiose“. Dieser besondere, durch gemeinsames Erleben gewachsene Gemeinsinn macht für ausnahmslos jeden der Befragten den Partner inzwischen einzigartig und unersetzbar.

---

<sup>61</sup> Vgl. Fallanalyse Lorenz/Messner, Kapitel 4.1; Kilian/Marschall, Kapitel 4.2; König/Berg, Kapitel 4.3; Senger/Saale, Kapitel 4.4.

<sup>62</sup> Vgl. ebenso Ausführungen zur Organisation der gemeinsamen Aktivitäten, Kapitel 5.4.2.



Es lässt sich schließlich festhalten, dass die Situationsdeutungen der Individuen in unternehmerischen Partnerschaften zwar intersubjektiv geprägt, aber einzigartig sind. Innerhalb der Partnerschaften herrscht dabei ein Bewusstsein für diese Einzigartigkeit. Andererseits besteht aber Vertrauen in eine geteilte Arbeitseinstellung und ein - bedingt durch gemeinsame Erfahrungen - zunehmendes gegenseitiges Verständnis, was den partnerschaftlichen Zusammenhalt stärkt. Dennoch können in bestimmten Situationen auch abweichende Deutungen innerhalb der unternehmerischen Partnerschaft ganz offensichtlich werden. In den Interviews werden vor allem Situationen genannt, die für den einzelnen in seiner jeweiligen Lage persönlich bedeutsam sind, z.B. Fragen der Arbeitsteilung bei Herrn Lorenz, der Ausgestaltung der Führungsrolle bei Herrn Saale oder der optimalen Lösung einer Gestaltungsaufgabe bei Herrn Berg und Herrn König.<sup>63</sup> Jeder Akteur hat schließlich seine eigene Geschichte und eigene Vorstellungen von seiner Zukunft, die einer vollständigen Übereinstimmung der partnerschaftlichen Perspektiven entgegenstehen. In solchen Fällen ist ein einvernehmliches Handeln nur durch das Finden von Kompromissen möglich.

### 5.3.1.3 Einvernehmliches Handeln durch Konsensfindung

In den untersuchten Partnerschaften besteht die „Spielregel“, abweichende Perspektiven, die die partnerschaftliche Kooperation oder grundsätzliche Führungsfragen betreffen, gegenüber dem anderen offen zu legen und mit ihm zu besprechen. Die eigenen Wünsche, Motive und Erwartungen werden gegenüber dem Partner dargelegt und man versucht zunächst, sie in der Partnerschaft durchzusetzen, um persönliche Zufriedenheit zu erlangen. Die Akteure handeln dabei mit der Gewissheit, dass der jeweilige Partner sich auf einen gleichberechtigten Dialog einlässt und Andersartigkeit akzeptiert anstatt abwehrt. Im Team herrscht ein Bewusstsein dafür, dass jede Sichtweise einen Sinn macht, den es zu verstehen gilt. Bisweilen kann es in dem Zusammenhang sogar erforderlich werden, dem anderen private Erlebnisse aus anderen Lebenszusammenhängen mitzuteilen, um dessen Verständnis für das eigene Handeln zu gewinnen.<sup>64</sup> Da aber gerade bei zwei gleichberechtigten Partnern keine Entscheidung durch Mehrheitsbeschlüsse möglich ist, müssen bei Differenzen Kompromisse ausgehandelt werden, damit das Unternehmen handlungsfähig bleibt. Kompromissfindung erfolgt durch einen Kommunikationsprozess, in dem die Partner ihre Erwartungen und Sichtweisen austauschen und schließlich auf einen gemeinsamen Nenner bringen, was nur möglich ist, wenn jeder teilweise auf die Durchsetzung seiner eigenen Bedürfnisse verzichtet. Ein solcher Dialog findet in den unternehmerischen Partnerschaften nicht permanent und auch nicht zu fixierten Terminen statt, sondern dann, wenn eine „kritische“ Entscheidung ansteht oder „einer das Gefühl hat, es wird mal wieder Zeit“.<sup>65</sup> Da die Aussprache explizit vor dem Hintergrund geschieht, Unzufriedenheiten nicht innerlich anzustauen oder als Probleme zu verschleppen, muss sie informell und unmittelbar möglich sein. Die meisten der untersuchten Teams ziehen sich zum Austausch aus dem Alltagsgeschäft zurück, denn nur so können sie in Ruhe und unabhängig von alltäglichen Anforderungen die eigenen Bedürfnisse und Erwartungen ins Zentrum der Auseinandersetzung rücken.<sup>66</sup> Doch reicht es nicht aus, im kommunikativen Austausch einen Konsens zu finden – er muss schließlich auch im weiteren Handeln der Beteiligten umgesetzt werden.

---

<sup>63</sup> Vgl. Fallanalyse Lorenz/Messner, Kapitel 4.1; König/Berg, Kapitel 4.3, Senger/Saale, Kapitel 4.4.

<sup>64</sup> Vgl. Fallanalyse Lorenz/Messner, Kapitel 4.1; Kilian/Marschall, Kapitel 4.2.

<sup>65</sup> Vgl. Fallanalyse König/Berg, Kapitel 4.3.

<sup>66</sup> Vgl. Fallanalyse Lorenz/Messner, Kapitel 4.1; König/Berg, Kapitel 4.3; Ludwig/Hesse, Kapitel 4.5.

Diese Form der Offenheit und Dialogbereitschaft musste in einigen der untersuchten Fälle erst erlernt werden. Vor allem in der Partnerschaft von Herrn Berg und Herrn König wurde erst allmählich die Fähigkeit entwickelt, die Perspektive des Partners zu akzeptieren, dessen Standpunkt zu beziehen und dessen Eigensinn nicht als Angriff zu werten. Ebenso haben Herr Senger und Herr Saale einen derartigen Lernprozess durchlaufen. Dabei erleichtert eine wachsende Vertrautheit mit dem Partner Prozesse des Dialoges und der Kompromissfindung, da man dessen Erwartungen besser einschätzen und die eigenen Erwartungen auf dieser Folie formulieren kann.<sup>67</sup> Innerhalb der unternehmerischen Partnerschaften hingegen, die aus Freundschaften hervorgegangen sind, herrschte schon von Anfang an eine größere Offenheit und Dialogbereitschaft. In diesen Fällen jedoch mussten die Akteure lernen, die eigene Perspektive vor dem anderen darzustellen, ohne Angst davor zu haben, die Qualität der Beziehung zu belasten. So reflektiert Frau Marschall, dass sie das „Streiten“ im Team erst hat lernen müssen. Ähnliches beschreibt Herr Lorenz. Doch auch hier zeigt sich inzwischen die Haltung, dass unausgesprochene Differenzen gefährlich werden können und dass gerade die Darstellung der eigenen Erwartungen, Bedürfnisse und auch Grenzen wichtig ist, um den Bestand der Partnerschaft nicht zu gefährden.<sup>68</sup>

Quer durch das Datenmaterial wird deutlich, dass mit dem Vermögen, gleichberechtigt Kompromisse auszuhandeln, die Qualität der unternehmerischen Leistungen, die Stabilität der Partnerschaft und auch die Arbeitszufriedenheit der einzelnen Personen wachsen. Außerdem entstehen so aus praktischer Notwendigkeit heraus gemeinsam abgesegnete Normen und Regeln, die das zukünftige Handeln erleichtern. Gerade angesichts der Partnerschaft von Herrn Berg und Herrn König wird deutlich, dass nicht funktionierende Aushandlungsprozesse zu Spannungen führen, persönlich belastend wirken und so die Motivation und Leistungsfähigkeit schmälern.

Dennoch ist aus den Daten ebenso ersichtlich, dass sich nicht jeder der Partner im gleichen Ausmaß im gemeinsamen Kompromiss wiederfinden muss, damit die unternehmerische Interaktion funktioniert. In der Partnerschaft von Herrn Senger und Herrn Saale wird durchaus beachtet, wessen Arbeitsfeld konkret betroffen ist, wer entsprechend mehr Wissen bzw. Erfahrungen hat und wer eine gemeinsam gefundene Entscheidung gegenüber Dritten in die Tat umsetzen muss. Dessen Sichtweise erhält nämlich mehr Gewicht bei der Kompromissfindung. Führt in dieser Partnerschaft ein Aushandlungsprozess nicht zum Konsens, so können die unterschiedlichen Perspektiven so lange nebeneinander stehen bleiben, bis der Dialog zu einem späteren Zeitpunkt noch einmal neu aufgenommen wird.<sup>69</sup> Im Fall von Frau Marschall und Frau Kilian kann die eine die Haltung der anderen angesichts unterschiedlicher persönlicher Prioritäten auch einfach akzeptieren und tolerieren: „Wenn dir das so wichtig ist, dann mache das so!“ Eine Sichtweise wird zurückgestellt, weil der Sachverhalt einer von beiden Partnerinnen persönlich nicht wichtig ist, doch erfolgt dann auch von deren Seite kein besonderes Engagement.<sup>70</sup> Bei Herrn Berg und Herrn König zeigt sich ebenfalls die Tendenz, eigene Erwartungen gegenüber dem Partner zurückzustecken und das Handeln des anderen zu tolerieren. Nicht jede Differenz wird daher thematisiert und zwei Auffassungen können nebeneinander stehen bleiben. Oft findet sich dann später, in einer neuen Situation, leichter eine Einigung.<sup>71</sup> Immerhin verdeutlichen all diese Einzelfälle, dass

---

<sup>67</sup> Vgl. Fallanalyse König/Berg, Kapitel 4.3, Senger/Saale, Kapitel 4.4, Ludwig/Hesse, Kapitel 4.5.

<sup>68</sup> Vgl. Fallanalyse Lorenz/Messner, Kapitel 4.1; Kilian/Marschall, Kapitel 4.2.

<sup>69</sup> Vgl. Fallanalyse Senger/Saale, Kapitel 4.4.

<sup>70</sup> Vgl. Fallanalyse Kilian/Marschall, Kapitel 4.2.

<sup>71</sup> Vgl. Fallanalyse König/Berg, Kapitel 4.3.

eine unternehmerische Partnerschaft auch unvollkommene Aushandlungsprozesse verkraften kann, solange gewährleistet ist, dass bei zentralen, für beide Akteure subjektiv bedeutsamen Fragen ein gemeinsamer Konsens gefunden wird.

Trotz der Einzigartigkeit ihrer Situationsdeutungen sind die beiden Individuen also zu einer erfolgreichen Interaktion in der Lage, weil sie in kritischen Situationen Kompromisse aushandeln können. Das soziale Handeln erfolgt dabei immer im Spannungsfeld zwischen der Bewahrung und Überwindung von Eigensinn bzw. Individualität. Krappmann liefert einen theoretischen Ansatz, der hilft, diesen spannungsreichen Prozess der Konsensfindung innerhalb einer unternehmerischer Partnerschaft theoretisch zu begreifen. Er wird daher im Folgenden kurz umrissen.

#### 5.3.1.4 Konsensfindung als Akt der Balancierung

Nach Krappmann erfordert jede soziale Interaktion von den Beteiligten eine Angleichung ihrer Handlungsorientierungen unter gleichzeitiger Wahrung von Einzigartigkeit, verlangt also vom Individuum Anpassung und Unterscheidung zugleich. Er operiert in diesem Zusammenhang mit dem Identitätsbegriff. In Abgrenzung zu Haußer geht es ihm jedoch nicht um den psychologischen Prozess der Identitätsentwicklung, sondern um den Prozess des Wahrens, Offenbarens und Balancierens von Identität bzw. Individualität im sozialen Interaktionsprozess.<sup>72</sup>

In einer konkreten Situation versucht jeder Akteur zunächst die Interpretation durchzusetzen, die seinen Handlungsmöglichkeiten und Absichten entspricht. Zwar weisen die Interpretationen bzw. die damit verbundenen Erwartungen der Interaktionspartner Gemeinsamkeiten auf, dennoch stimmen sie nicht gänzlich überein. Dadurch ergibt sich für den einzelnen das Problem der Identitätswahrung - ein Problem, das Krappmann unter Bezugnahme auf das Konzept der Rollenerwartungen beleuchtet. Die Situationsdefinition des einzelnen erfolgt demnach ausgehend von seiner persönlichen Biografie und seiner besonderen Rollenkombination, also auch ausgehend von Anforderungen, die außerhalb der aktuellen Situation liegen. Die Beteiligung an verschiedenen Interaktions- und Normensystemen, für Krappmann eine sozialstrukturelle Gegebenheit, kann dabei für den einzelnen Widersprüche hervorrufen. Krappmann betrachtet diese Widersprüchlichkeit jedoch nicht als Belastung, sondern als Chance, um Einzigartigkeit und Unverwechselbarkeit zu schaffen. Die „Inkonsistenz der gesellschaftlichen Normensysteme“ ist in diesem Sinne eine Voraussetzung dafür, dass man in der Interaktion Identität bilden und wahren kann (vgl. Krappmann 1993, S. 9). Der Mensch hat also nach Krappmanns Auffassung nicht mehrere Identitäten, die nebeneinander stehen und je nach Interaktionssituation zum Tragen kommen, sondern dem Individuum muss es gelingen, die verschiedenen Aspekte seiner Identität in ihrer jeweiligen Bedeutung im Interaktionsprozess präsent zu machen und zu vereinbaren. Die Leistung des Individuums, in diesem Sinne als Identisches aufzutreten, ist für ihn die Voraussetzung für eine gelingende Interaktion und die Koordination der am sozialen Handeln Beteiligten.

Da die individuellen Situationsdeutungen der Handelnden aber nicht übereinstimmen, müssen sie einen Konsens finden, damit die Interaktion erfolgreich verläuft. Dies funktioniert nach Krappmann, wenn Verständigung durch Sprache stattfindet, wenn die Erwartungen der

---

<sup>72</sup> Vgl. Ausführungen zur Identitätsentwicklung durch Erfahrung, Kapitel 5.2.1.

anderen aufgegriffen werden, wenn die eigenen Erwartungen gezeigt werden, wenn dann Kompromisse gefunden werden und der einzelne auf eine vollständige Bedürfnisbefriedigung verzichtet (vgl. Krappmann 1993, S. 25). „Übereinstimmung über die Identität der Beteiligten und die Interpretation der Situation ist das Ergebnis eines Prozesses, in dem Erwartungen ausgetauscht und nach und nach einander angeglichen werden“ (Krappmann 1993, S. 34). Ein solcher Aushandlungsprozess ist auf einen Dialog angewiesen und Bedarf der Anstrengung jedes Beteiligten, zu ermitteln und herauszustellen, welche Erwartungen überhaupt bestehen, worauf sie sich beziehen, wie sie zu verstehen sind und welche als vorrangig betrachtet werden (vgl. Krappmann 1993, S.117). Der Prozess der Konsensfindung funktioniert allerdings nur in herrschaftsfreier, gleichberechtigter Interaktion reibungslos, denn nur dann ist eine offene Kommunikation sowie die freie Anerkennung der Erwartungen des anderen möglich (vgl. Krappmann 1993, S. 33/34). Dennoch ist die eigene Individualität nie vollständig übersetzbar, sondern immer ein Verzicht auf die volle Bedürfnisbefriedigung erforderlich.

Am Beginn einer erfolgreichen Interaktion steht nach Krappmann das Hinhören auf die Erwartungen der anderen und die Darstellung der eigenen Identität. Hinhören verlangt, die eigenen Erwartungen und Interpretationen zurückzustellen und statt dessen aufzunehmen, was der Partner über sich selbst aussagen will. Erst durch diese „Selbstaufgabe“ kann das Individuum darstellen, ob die Erwartungen des Partners seiner eigenen Identität entsprechen und seine eigenen Erwartungen einbringen, um einen Interaktionsprozess zu wahren, der auch im eigenen Sinne ist (vgl. Krappmann 1993, S. 37/38). Das gemeinsame Handeln wird dabei vor Schwierigkeiten geschützt, wenn man zu erkennen gibt, wer man in anderen Interaktionssystemen ist und war, denn so kann der Interaktionspartner Motive erkennen, das Handeln des anderen besser einschätzen und antizipieren (vgl. Krappmann 1993, S. 50). Gelingt einer Person die Darstellung ihrer Identität nämlich nicht, so hat der andere zum einen keine Anhaltspunkte, um das Risiko der eigenen Interaktionsbeteiligung abzuschätzen, zum anderen bleibt ihm nichts anderes übrig, als die Person unter übliche Kategorien zu subsumieren und sie in den herangetragenen Erwartungen aufgehen zu lassen. Doch darf sich das Individuum auch nicht als so einzigartig präsentieren, dass gar keine Kategorisierung mehr möglich ist - auch das würde die Möglichkeiten zum Gelingen der Interaktion schmälern (vgl. Krappmann 1993, S. 37/38, S. 117).

Wahrung von Identität in der sozialen Interaktion ist also nur möglich, indem das Individuum einerseits Erwartungen, Normen, Verhaltensmuster und Sprache übernimmt, diesen Bezugsrahmen aber andererseits infrage stellt und verändert. „Das Individuum akzeptiert Erwartungen und stößt sich zugleich von ihnen ab, und zwar jeweils im Hinblick auf andere, divergente Erwartungen, die ebenfalls Anerkennung fordern“ (Krappmann 1993, S. 79). Krappmann bezeichnet diesen Prozess als einen „Akt der Balancierung“. Die Art und Weise der Balancierung macht für ihn die Individualität des einzelnen aus. Krappmann bezeichnet den Akt, scheinbar den sozialen Erwartungen zu entsprechen - da man sich ohne Benutzung der Norm nicht als Interaktionspartner etablieren kann - gleichzeitig aber zu zeigen, dass man nicht gänzlich unter diese subsumierbar ist, unter Bezugnahme auf Goffman als „phantom normalcy“. Dem stellt er den von Habermas geprägten Begriff der „phantom uniqueness“ gegenüber, wonach das Individuum auch die ihm zugetragene Einzigartigkeit nur scheinbar übernimmt, so handelt, als wäre es einzigartig und doch an Gemeinsamkeiten festhält, so handelt, als wäre es Kontinuität und doch auf neue Anforderungen eingeht. „Phantom normalcy“ und „phantom uniqueness“ entspringen nach Krappmann den strukturellen Notwendigkeiten des Interaktionsprozesses (vgl. Krappmann 1993, S. 74-78).

Die Wahrung von Identität ist also eine Leistung, die Anstrengung erfordert und ohne Interaktion nicht zu gewinnen ist (vgl. Krappmann 1993, S. 95). Sie verlangt von gesellschaftlicher Seite flexible Normensysteme, „die Raum zu subjektiver Interpretation und individueller Ausgestaltung des Verhaltens“ lassen sowie zur Um- und Neuinterpretation von Normensystemen. Von Seiten des Individuums setzt die Leistung eine Reihe von Fähigkeiten voraus, die Krappmann von deren Funktion in Interaktionszusammenhängen her erfasst: Rollendistanz, Empathie, Ambiguitätstoleranz und Identitätsdarstellung.

Krappmann bezeichnet Rollendistanz unter Verweis auf Goffman als die Fähigkeit, sich gegenüber Normen reflektierend und interpretierend zu verhalten. Rollendistanz wird möglich und erforderlich, wenn andere Rollen, die man ebenfalls inne hat, bzw. die Gesamtheit der anderen Rollen ins Spiel kommen (vgl. Krappmann 1993, S. 136/137). Dies verlangt vom Individuum, „sich über die Anforderungen von Rollen zu erheben, um auszuwählen, negieren, modifizieren und interpretieren zu können“ (Krappmann 1993, S. 133). Nur wenn das Individuum zur einer derartigen Rollendistanz fähig ist, kann es die Erwartungen der anderen aufnehmen und die eigenen Absichten darstellen, „indem es zeigt, in welcher Weise es diese Normen aufgrund seiner Biographie und seiner Beteiligung an anderen Interaktionssystemen interpretiert“ (Krappmann 1993, S. 142).

Rollendistanz ist wiederum die Voraussetzung für Empathie, d.h. für das kognitive genauso wie affektive Vermögen, eine Situation aus verschiedenen Perspektiven betrachten zu können. Damit eine Interaktion erfolgreich verläuft, muss das Individuum nämlich auch Einstellungen wahrnehmen, die ihm zunächst „nicht akzeptabel“ erscheinen (vgl. Krappmann 1993, S. 142/143). Empathie ist zum einen Voraussetzung zur Formulierung einer Ich-Identität, andererseits legt die Ich-Identität fest, bis zu welcher Grenze Empathie möglich ist. In diesem Zusammenhang lässt sich festhalten, dass eine Identität, die „mit klarem Blick für sehr verschiedenartige und vom Individuum – wenigstens im Augenblick – durchaus nicht nur positiv bewertete Erfahrungen, Eigenschaften und Interaktionsbeteiligungen aufgebaut wurde, den einzelnen eher befähigt, sich an die Stelle eines anderen zu versetzen, um auf diese Weise dessen Sicht auf Probleme zu erkennen“ (Krappmann 1993, S. 147).

Rollendistanz und Empathie konfrontieren eine Person mit Widersprüchlichkeiten und wirken daher durchaus belastend. Außerdem entspricht ein ausgehandelter „working consensus“ den Bedürfnissen jedes einzelnen nicht in vollem Maße, sondern lässt diese teilweise unbefriedigt – ein Zustand, mit dem sich der einzelne abfinden muss. Das Individuum benötigt daher Ambiguitätstoleranz, d.h. die Fähigkeit grundsätzlich in jeder Interaktionsbeziehung Divergenzen und Inkompatibilitäten, genauso wie persönliche Ambivalenzen, zu ertragen (vgl. Krappmann 1993, S. 151). Eine Person kann sich dieser Anforderung entziehen, indem sie Diskrepanzen verdrängt, also eigene Bedürfnisse übergeht, zurückstellt, modifiziert und so an den Erwartungen der anderen ausrichtet. Das kann jedoch dazu führen, dass sie den eigenen Bedürfnissen dann in Bereichen nachgeben muss, wo sie sich „eigenmächtig Ausdruck verschaffen“ und nicht mehr mit denen der Interaktionspartner ausgehandelt werden können (vgl. Krappmann 1993, S. 155/156). Auch kann das Individuum die Komplexität der Erwartungen leugnen und somit an den Perspektiven der anderen nicht interessiert sein – ein fehlendes Verständnis für die Identität der Interaktionspartner, das aber zum Abbruch von sozialen Beziehungen führen kann (vgl. Krappmann 1993, S. 157). Ambiguitätstoleranz ist dagegen für Krappmann die für die Identitätsbildung „entscheidendste Variable“, denn

„das Individuum ist gezwungen, sich ständig damit auseinanderzusetzen, daß Erwartungen und Bedürfnisse sich nicht decken und daß zwischen persönlichen Erfahrungen und den für sie zur Verfügung stehenden allgemeinen Kategorien eine Lücke klafft. Die Errichtung einer individuierten Ich-Identität lebt von Konflikten und Ambiguitäten. Werden Handlungsalternativen, Inkonsistenzen und Inkompatibilitäten verdrängt oder geleugnet, fehlt dem Individuum die Möglichkeit, seine besondere Stellung angesichts spezifischer Konflikte darzustellen“ (Krappmann 1993, S. 167).

Schließlich hängt es von der Fähigkeit des Individuums zur Identitätsdarstellung ab, inwiefern seine Identität gegenüber anderen sichtbar, somit in den Interaktionsprozess eingeführt und auch wirksam wird. Dabei muss eine Person auch Informationen über sich zum Ausdruck bringen, die zwar die unmittelbare Situation nicht verlangt, aber im späteren Verlauf der Interaktion noch bedeutsam werden könnten (vgl. Krappmann 1993, S. 170).

Basierend auf dem Rollenkonzept lässt sich also aufzeigen, dass jedes Individuum aufgrund vergangener Erfahrungen und seiner aktuellen Rollenkombination mit ganz eigenen Erwartungen und Bedürfnissen an eine Interaktionssituation herangeht. Um zu einer zufriedenstellenden Interaktion zu gelangen, müssen die verschiedenen, am Interaktionsprozess beteiligten Individuen einen „working consensus“ aushandeln, der allerdings nie die volle Durchsetzung individueller Interpretationen ermöglicht. Dieser Aushandlungsprozess wird nur durch einen Akt der Balancierung möglich, in dem sich der einzelne an Normen und Erwartungen anderer anpasst, gleichzeitig aber auch eigensinnig von diesen abstößt. Ein gelingender Interaktionsprozess erfordert vor diesem Hintergrund zum einen flexible gesellschaftliche Normensysteme und zum anderen vom einzelnen die Fähigkeit zu Rollendistanz, Empathie, Ambiguitätstoleranz und Identitätsdarstellung.

#### 5.3.1.5 Ergebnisse im Überblick

Jeder Akteur hat eine eigene Perspektive, aus der er die Situation, in der er sich befindet, wahrnimmt. Nach Schütz beruhen individuelle Sichtweisen auf den lebensweltlichen Wissensvorräten und planbestimmten Interessen der Handelnden, welche wiederum bei jeder Person anders ausgeprägt sind. Krappmann misst zudem der einzigartigen vertikalen und horizontalen Rollenkombination des Individuums eine maßgebliche Bedeutung bei der Situationsinterpretation zu. Um gemeinsam ein Unternehmen führen zu können, gleichberechtigt entscheiden und gemeinsame Zwecke verfolgen zu können, sind die Partner in einem Unternehmerteam gezwungen, diese individuellen Perspektiven in Einklang zu bringen.

Gegenüber anonymen Zeitgenossen lösen wir nach Schütz das Problem abweichender Situationsdeutungen durch Typisierung, Routinen und die Annahme, alle hätten die gleiche Sicht der Dinge. In unmittelbaren Wir-Beziehungen berufen wir uns zwar ebenso auf Typisierungen und Routinen, erfahren allerdings auch die Andersartigkeit unserer Interaktionspartner, sodass Deutungsabweichungen problematisch werden können. Dann müssen wir uns in die Welt des anderen hineinleben und versuchen, seine Perspektive zu erfassen, wodurch sich wiederum unsere eigene Lebenswelt intersubjektiv verändert.

In den untersuchten unternehmerischen Partnerschaften zeigen sich abweichende Situationsdeutungen vor allem bei Entscheidungsprozessen, die für den einzelnen persönlich bedeutsam und stark von seinen planbestimmten Interessen sowie lebensgeschichtlichen Erfahrungen gesteuert sind. Die befragten Akteure haben durchaus ein Bewusstsein für

diese Andersartigkeit, welches sie in vorhergehenden freundschaftlichen Interaktionen, im Verlauf der gemeinsamen Selbständigkeit oder auch durch theoretisches Wissen erworben haben. Die Perspektivenvielfalt wird von ihnen als Grundtatbestand der Interaktion akzeptiert und sogar als Bereicherung angesehen – eine Voraussetzung dafür, dass Interpretationsabweichungen konstruktiv aufgegriffen und nicht zum Konfliktstoff werden.

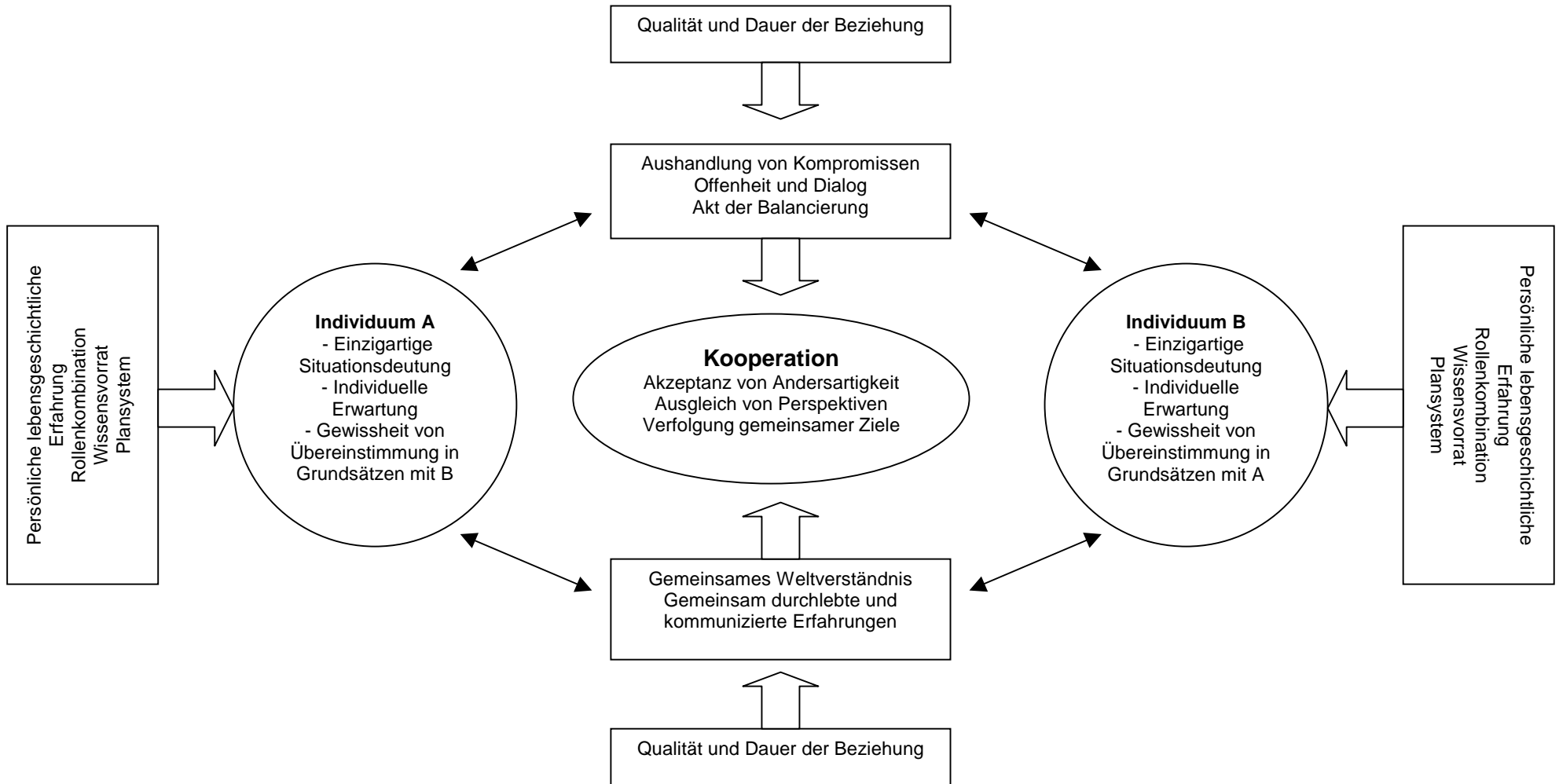
Treten im unternehmerischen Alltag problematische Deutungsunterschiede auf, so muss die Situation durch Aushandlung einer für beide zufrieden stellenden Lösung bewältigt werden, was in einem gemeinsamen Kommunikationsprozess geschieht. Das Offenlegen der persönlichen Perspektiven, Erwartungen und Bedürfnisse gegenüber dem Partner ist dazu genauso unverzichtbar wie dessen Offenheit für die Andersartigkeit des Gegenübers. In den untersuchten Partnerschaften wird im Fall einer Differenz dieser offene Dialog gepflegt. Offenheit und Dialogbereitschaft wurden dabei entweder aus vorhergehenden Freundschaften mitgebracht und weiterentwickelt oder erst aus gemeinsamen unternehmerischen Interaktionen heraus erlernt.

Nach Krappmann wird die Aushandlung eines Kompromisses durch einen Akt der Balancierung ermöglicht, in dem sich das Individuum an die Erwartungen des anderen anpasst und gleichzeitig von diesen abstößt, wodurch es seine Einzigartigkeit bewahrt. Kompromissfindung setzt dabei auf kollektiver Ebene eine Verständigung durch ein gemeinsames Sprachsystem sowie flexible Normensysteme voraus, auf der Ebene des Individuums Rollendistanz, Empathie, Ambiguitätstoleranz sowie die Fähigkeit zur Identitätsdarstellung. Die partnerschaftliche Kooperation erfordert diesen Konsens, da nur so die Verfolgung gemeinsamer Ziele möglich ist. Wie sich bei den untersuchten Teams zeigt, steigert das Vermögen, gleichberechtigt Kompromisse auszuhandeln die Stabilität des Unternehmens genauso wie die Leistungsfähigkeit und Arbeitszufriedenheit der Unternehmer.

Dem Bewusstsein für die Andersartigkeit des Partners bei Einzelentscheidungen steht allerdings die Gewissheit von einer Übereinstimmung in den grundsätzlichen Einstellungen hinsichtlich Arbeitsmoral oder Dienstleistungsphilosophie gegenüber. Diese Gewissheit von Übereinstimmung stiftet dem Individuum trotz aller Differenzen, die in bestimmten Handlungssituationen auftreten können, Sicherheit und bildet somit die Basis für seine Dialogbereitschaft und kooperative Offenheit für andere Sichtweisen. Dabei zeigt sich, dass übereinstimmende Einstellungen zum einen Voraussetzung für die Teamfindung überhaupt sind, sich zum anderen Übereinstimmungen im Handeln aber auch durch geteiltes Erleben und gemeinsame Kommunikationsprozesse während der Selbständigkeit noch qualitativ steigern. Gegenüber Dritten handelt und wirkt das Team daher zunehmend als Einheit.

Die Überlegungen zur Interaktion innerhalb unternehmerischer Partnerschaften sind im nachfolgenden Schaubild integriert.

Wahrung /-Überwindung von Eigensinn in der Interaktion und kooperatives Handeln – schematische Darstellung





### 5.3.2 Zwischenmenschliches Vertrauen in der Beziehung

Wie der Identitätsbegriff, so wird auch der Begriff des Vertrauens in unterschiedlichen Bedeutungen verwendet. Alltagssprachlich versteht man hierunter die Qualität einer persönlichen Beziehung. Vertrauen wird gleichgesetzt mit dem Glauben an die Zuverlässigkeit, Integrität, Ehrlichkeit und Gerechtigkeit einer anderen Person. Wissenschaftlich interessiert nicht nur dieses Vertrauen in andere Menschen, sondern auch in Ideen, Systeme oder Prozesse. Im gegebenen Zusammenhang jedoch wollen wir das Augenmerk allein auf das zwischenmenschliche Vertrauen richten, welches aus dem Datenmaterial als ein zentrales Charakteristikum der Partnerbeziehung hervorgeht. Partnerschaftlich Selbständige sind in ihrem beruflichen Handeln stark voneinander abhängig und sogar formal auf eine dauerhafte Beziehung festgelegt, weswegen die Befragten ihr Verhältnis zueinander nicht selten mit einer Ehe vergleichen.<sup>73</sup> Aufgrund dieser Enge sowie angesichts der Tatsache, dass die Gründrinnen und Gründer mit dem Schritt in die Selbständigkeit gemeinsam das Risiko eines persönlichen wie materiellen Scheiterns eingehen, kommt ihre Beziehung und Interaktion nicht ohne zwischenmenschliches Vertrauen aus.

„Das ist wohl, würd ich mal sagen, der, der wichtigste Punkt [betont]. Also ich würde nicht mit jemandem zusammen arbeiten, dem ich in 'ner gewissen Art und Weise nicht vertrauen kann“ (Lorenz, Z. 682-685).

„Das ist einfach das Wichtigste. Ich muss ihm vertrauen können. Nur dann, wenn ich, wenn ich daran [betont] zweifel, dass ich irgendwie ihm vertrauen kann, dann können wir die Firma auch zumachen“ (Messner, Z. 1074-1077).

„Das ist die Hauptspielregel. Alles andere, das ist, Spielregel würd ich noch nicht mal sagen, das ist Basis unserer Beziehung, wir müssen ein hohes Vertrauen haben“ (Senger, Z. 527-528).

„Das ist ganz, 'ne ganz wichtige Basis [betont]. Wenn man kein Vertrauen hätte, wenn ich kein Vertrauen hätte, dann könnte das so nicht laufen“ (Hesse, Z. 796-798).

Wie lässt sich die Vertrauensbeziehung innerhalb unternehmerischer Partnerschaften charakterisieren? Welche Bedeutung kommt dem zwischenmenschlichen Vertrauen in der unternehmerischen Kooperation zu? Die wissenschaftlichen Definitionen von und Blickwinkel auf Vertrauen sind zahlreich - je nach Disziplin und Forschungsinteresse. Petermann zeigt in Anlehnung an Schlenker dennoch vier zentrale Aspekte vertrauensvollen Handelns auf, die den meisten Definitionen gemeinsam sind: Ungewissheit, Risiko, mangelnde Kontrolle und eine Ausrichtung auf die Zukunft (vgl. Petermann 1992, S. 14). Koller hebt zudem den Aspekt der positiven Bewertung des anderen hervor (vgl. Koller 1997, S. 13).

Gerade im Rahmen einer beruflichen Selbständigkeit können soziale Situationen auftreten, die undurchschaubar sind und verlangen, unter Ungewissheit zu handeln. Der Akteur kann sich in dem Fall nicht auf sein Wissen stützen, sondern nur auf die Annahme, dass bestimmte Möglichkeiten eintreten werden. In solch unsicheren sozialen Situationen bedeutet vertrauensvolles Handeln, dass man mit der positiven Bewertung bzw. Erwartung handelt, dass sich der Interaktionspartner wohlwollend verhält und somit bestimmte Möglichkeiten des (negativen) Handlungsverlaufs ausschließt. In dem Sinne ist Vertrauen immer auf die Zukunft ausgerichtet. Mit seinem vertrauensvollen Handeln setzt sich der Akteur aber

---

<sup>73</sup> Vgl. Fallanalyse Lorenz/Messner, Kapitel 4.1; Kilian/Marschall, Kapitel 4.2; Senger/Saale, Kapitel 4.4.

auch einem Risiko aus. Der Interaktionspartner hat nämlich prinzipiell die Möglichkeit, wider Erwarten zu handeln oder sogar das ihm entgegengebrachte Vertrauen zu missbrauchen. Das Ausmaß des Risikos, das der Vertrauende eingeht, hängt dabei ab von den Interdependenzen zwischen ihm und seinem Interaktionspartner sowie von der subjektiven Bedeutung, die er dem Ausgang der spezifischen Situation beimisst (vgl. Boon/Holmes 1991, S. 191). Beide Aspekte sind bei einer partnerschaftlichen Selbständigkeit recht stark ausgeprägt. So gesehen gehen Personen, die den Weg einer Teamgründung einschlagen, neben den allgemeinen persönlichen, sozialen und finanziellen Risiken einer beruflichen Selbständigkeit mit ihrem Vertrauen in den Partner ein weiteres Wagnis ein.

Selbst wenn Vertrauen zunächst als Risikofaktor anzusehen ist, so wird es mit steigender gegenseitiger Abhängigkeit für das Funktionieren des Interaktionsprozesses immer bedeutungsvoller. Boon und Holmes verweisen in dem Zusammenhang auf die Erweiterung persönlicher Handlungsmöglichkeiten durch Vertrauen. Mit dem Ausmaß des Vertrauens wächst nämlich auch das Handlungspotenzial des Vertrauenden: Er gewinnt ein Gefühl der Sicherheit und kann gewisse Handlungen wagen, die ohne Vertrauen nicht möglich wären (vgl. Petermann 1992, S. 12).

„We are forced to rely on our beliefs as a means of resolving the dilemma posed by the internal conflict between our hopes and fears: the opposing forces which simultaneously push us towards and pull us away from any particular decision to depend on another. A sense of trust – confident expectations in the benevolent intentions of another – enables the successful negotiation of such ambivalence, allowing us to quell our anxieties and take action where before we might have hesitated“ (Boon/Holmes 1991, S. 190).

Darüber hinaus ist vertrauensvolles Handeln von mangelnder Beeinflussbarkeit und persönlicher Kontrolle des anderen gekennzeichnet. Der Kontrollverzicht kann dabei erzwungenermaßen, aber auch freiwillig, erfolgen. Dennoch wird Vertrauen nicht bedingungslos geschenkt, sondern durch bestimmte „Schwellen“ kontrolliert, bei deren Überschreiten das Vertrauen wieder entzogen wird (vgl. Krystek/Zumbrock 1993, S. 9).

Zur wissenschaftlichen Analyse vertrauensvollen Handelns werden je nach Disziplin und Sichtweise unterschiedliche Faktoren ins Zentrum gerückt. Erstens wird der Fokus auf die Persönlichkeit des Vertrauenden gerichtet. Dabei ist es möglich, Vertrauen als ein stabiles, übergreifendes Persönlichkeitsmerkmal aufzufassen, das mit einem verankerten positiven Menschenbild einhergeht. Diese Sichtweise hat ihren Ursprung in der psychoanalytischen Entwicklungstheorie Eriksons, der den Begriff des bereits in den ersten Lebensjahren entwickelten Ur-Vertrauens bzw. Ur-Misstrauens geprägt hat (vgl. Petermann 1992, S. 54ff.). Unter Bezugnahme auf Luhmann und Bandura weist Petermann zudem auf die Verknüpfung von Vertrauen und Selbstvertrauen hin (vgl. Petermann 1992, S. 14, S. 111-113). Demnach ist Selbstvertrauen eine Voraussetzung dafür, auch anderen Personen vertrauen zu können. Nach Ansicht zahlreicher Autoren legt die Persönlichkeit zwar die Basis für den Aufbau zwischenmenschlichen Vertrauens in spezifischen sozialen Situationen, sie ist allerdings nicht der alleinige Einflussfaktor (vgl. Schweer 1996, S. 13ff.; Boon/Holmes 1991, S. 195/196).

Zweitens kann man den Einfluss der sozialen Situation auf vertrauensvolles Handeln in den Mittelpunkt der Betrachtung stellen (wie zum Beispiel Möglichkeiten zur Kommunikation mit den Interaktionspartnern). Diese Faktoren wurden in der Vergangenheit häufig in experimentellen „Gefangenen-Dilemma“-Situationen untersucht - ein Verfahren, das jedoch wegen seines mangelnden Realitätsbezug verbreitet auf Kritik stößt (vgl. Boon/Holmes 1991, S. 196ff.; Petermann 1992, S. 60ff.; Schweer 1996, S. 16ff.).

Drittens ist es möglich, den Schwerpunkt auf die zwischenmenschliche Beziehung zu legen und somit auf die Entwicklung von Vertrauen im Zeitverlauf. In diesem Sinne verändert sich Vertrauen mit den konkreten (Interaktions-)Erfahrungen innerhalb sozialer Beziehungen (vgl. Boon/Holmes 1991, S. 198; Schweer 1996, S. 21). Da dieser Aspekt vertrauensvollen Handelns aus dem eigenen Datenmaterial hervortritt, soll er in diesem Kapitel vertieft dargestellt werden. Nähert man sich partnerschaftlichem Vertrauen ausgehend von einer Analyse der zwischenmenschlichen Beziehung, so geht es in erster Linie um eine Betrachtung von langfristigen und übergreifenden Prozessen des Vertrauensaufbaus. Während eine Interaktion ein zeitlich begrenzter Prozess ist, beinhaltet eine Beziehung eine Reihe von Interaktionen. Sie ist ein Komplex von mehreren und verschiedenartigen Interaktionen, der von Kognitionen und Emotionen begleitet wird, die über die einzelne Situation hinausreichen (vgl. Hinde 1993, S. 9). Die Interaktionen zwischen zwei Personen und deren Beziehung zueinander prägen sich wechselseitig: „Beziehungen sind dynamisch und jede Interaktion innerhalb einer Beziehung kann den weiteren Verlauf der Beziehung beeinflussen. Umgekehrt ist jede Interaktion durch die Beziehung geprägt, in die sie eingebettet ist – etwa durch Erinnerungen an frühere Interaktionen oder die Erwartung zukünftiger“ (Hinde 1993, S. 10). Übertragen auf die Vertrauensfrage heißt dies, dass die Beziehung, die zwischen zwei Menschen besteht (und somit Erfahrungen aus vergangenen Interaktionen), Einfluss auf das Ausmaß des Vertrauens nimmt, das man dem anderen in einer konkreten Situation entgegenbringt. Andererseits prägt jede vertrauensbezogene Erfahrung in einer spezifischen Situation die weitere Qualität der Beziehung.

Trotz der Schwerpunktsetzung auf den Aspekt der Beziehung bleibt wichtig: Vertrauensvolles Handeln entsteht durch das Zusammenwirken von Persönlichkeit, Situation und Beziehung. „In established relationships, then, the particular expectations that are foremost in people's minds will depend on the conjoint influence of their chronic dispositions, their relationship history, and the features of the particular situation they face“ (Boon/Holmes 1991, S. 199).

#### 5.3.2.1 Vertrauen als Prozess

Die befragten Unternehmensgründer lassen in ihren Erzählungen Annahmen vom Handeln des jeweiligen Partners erkennen, die als Ausdruck einer Vertrauenshaltung zu interpretieren sind:

- Der andere handelt wohlwollend und fair,
- der andere akzeptiert mich so, wie ich bin,
- der andere ist mir gegenüber offen und ehrlich,
- der andere ist zuverlässig und verlässlich,
- die Motive des anderen sind mit meinen konform.

In allen analysierten Fällen kannten sich die Partner bereits vor dem Aufkommen der Gründungsidee und ihrer gemeinsamen Selbständigkeit persönlich – allerdings in variierender Intensität. In den Partnerschaften, die aus Freundschaften hervorgegangen sind, waren die vertrauensvollen gegenseitigen Bilder schon zu Beginn der gemeinsamen Selbständigkeit vorhanden, während sie sich innerhalb der anderen Teams erst im Zeitverlauf, von Erfahrung zu Erfahrung, aufbauen mussten – ein Prozess, der im Einzelfall viel Energie abverlan-

gen kann.<sup>74</sup> Für alle Fälle gilt aber, dass sich über die o.g. Punkte hinaus ganz besondere Aspekte eines partnerschaftlich-unternehmerischen Vertrauens herausgebildet haben:

- Der andere ist leistungswillig und gibt sein Bestes,
- der andere kann seine Aufgaben kompetent ausführen,
- der andere übernimmt Verantwortung für das Unternehmen und für das, was er im Rahmen der unternehmerischen Tätigkeit ausführt.

Aus dem empirischen Material geht in dem Zusammenhang hervor, dass in allen Partnerschaften eine progressive Vertrauensentwicklung erfolgte: Das Vertrauen hat sich im Verlauf der Zeit intensiviert und das positive Bild von Partner wurde gestärkt. Zum Verständnis dieses Prozesses liefert die wissenschaftliche Vertrauensforschung unterstützende Hinweise.

Das Vertrauen, das wir einer anderen Person entgegenbringen, hängt zunächst davon ab, wie vertrauensvoll wir sie wahrnehmen. Man muss nach Signalen suchen, an denen man die Vertrauenswürdigkeit des anderen ablesen kann. Nach der bereits an anderer Stelle erwähnten Filtertheorie können wir davon ausgehen, dass die Interaktion mit dem Gründungspartner (an den man sich immerhin freiwillig bindet) überhaupt nur fortschreitet und sich zu einer Beziehung entwickeln kann, weil der andere von Anfang an positiv wahrgenommen wird.<sup>75</sup> So geht auch aus den eigenen Daten hervor, dass zwischen den befragten Gründungspartnern von Anfang an positive Wahrnehmungen und Sympathien herrschten. Insofern ist schon der Verlauf der ersten Interaktionssequenzen sehr wichtig für den weiteren Beziehungsaufbau (vgl. Schweer 1996, S. 71). Gerade zu Beginn einer Beziehung, wenn es an spezifischen Interaktionserfahrungen fehlt, sind unsere Wahrnehmungen des anderen stark von Erfahrungen geprägt, die vor und außerhalb der eigentlichen Beziehung liegen. Das Individuum greift dabei auf seine implizite Vertrauens Theorie zurück, also auf typische Vorstellungen darüber, wie der Interaktionspartner sein soll, damit man zu ihm vertrauen fassen kann, welche zudem an normative Erwartungen gekoppelt sind (vgl. Schweer 1996, S. 57).<sup>76</sup> Auch wenn sich implizite Theorien über vertrauensvolles Handeln im Verlauf einer Beziehung intersubjektiv verändern, kann man dennoch davon ausgehen, dass die Entwicklung einer Vertrauensbeziehung umso positiver verläuft, je stärker eine Person in ihrem Handeln von Anfang an die Erwartungen des Interaktionspartners bestätigt. Schweer kommt daher zu dem Schluss: „Je kompatibler die impliziten Vertrauens Theorien zweier Personen sind, umso positiver sind die Voraussetzungen für die Entwicklung einer vertrauensvollen Beziehung zwischen ihnen, denn hier ergänzen sich folglich beide Seiten in ihrer individuellen Erwartungsstruktur“ (Schweer 1996, S. 59). Wie man den anderen wahrnimmt, ist jedoch nie objektiv, sondern von Vorurteilen und Verzerrungen geprägt. Die eigenen Erwartungen können sogar so blind machen, dass man nicht in der Lage ist, seine Bilder vom anderen auf der Basis tatsächlicher Beweise zu modifizieren (vgl. Boon/Holmes 1991, S. 199). „Bear in mind the dual reality that do not only expectations derive from experience, but also experience derives from expectations“ (Boon/Holmes 1991, S. 200).

Anschließend an diesen ersten Filter beschreiben Boon und Holmes den Prozess der Vertrauensentwicklung innerhalb einer engen Partnerbeziehung (vgl. Boon/Holmes 1991, S. 201-204). Ihre Ausführungen beziehen sich zwar auf klassische Mann-Frau-Beziehungen,

---

<sup>74</sup> Vgl. Fallanalyse König/Berg, Kapitel 4.3; Senger/Saale, Kapitel 4.4.

<sup>75</sup> Vgl. Ausführungen zur Gewissheit von Gemeinsinn, Kapitel 5.3.1.2.

<sup>76</sup> Vgl. Ausführungen zur Bedeutung typischen Wissens in anonymen Beziehungen, Kapitel 5.3.1.1.

lassen sich aber angesichts des empirischen Materials auch auf die untersuchten Partnerschaften übertragen. Nach Boon und Holmes ist die Einstiegsphase in die Beziehung von einer sehr positiven Beurteilung des anderen gekennzeichnet. Dieses positive Bild wird allerdings eher durch Idealisierungen und Projektionen genährt als durch tatsächliche Erfahrungen. Der einzelne konzentriert sich auf die Gewinne, die durch die neue Beziehung entstehen, während Zweifel an der Vertrauenswürdigkeit des anderen nicht auftreten oder schnell verworfen werden (vgl. Boon/Holmes 1991, S. 201/202). Insofern besteht trotz des positiven Klimas innerhalb der Beziehung eine gewisse Oberflächlichkeit. Am deutlichsten kommt dieses Einstiegsstadium im Interview von Herrn Berg zum Ausdruck: „Wenn man neugierig interessiert ist an jemandem, dann geht man ja doch recht offen und auch vertrauensvoll vielleicht ran, um ihn zu gewinnen, und das haben wir ja beide voneinander gewollt“.<sup>77</sup>

Erst im weiteren Verlauf der Beziehung und mit zunehmenden Interaktionserfahrungen werden die Handlungsmuster des anderen erkannt und auch dessen Schwächen entdeckt. Projektionen und Idealisierungen werden dann durch tatsächliche Erfahrungen und Evaluationen abgelöst, sodass durchaus Unsicherheiten bezüglich des Fortgangs der Beziehung auftreten können. So durchlaufen die befragten Akteure zu Beginn ihrer gemeinsamen Selbständigkeit eine Zeit der intensiven Auseinandersetzung und Nähe - auf beruflicher wie privater Ebene. Dahinter verbirgt sich ein Evaluationsprozess, in dem man gemeinsame Interaktionserfahrungen sammelt und bewertet, seine Bilder vom Partner überprüft und Vertrauen sucht. Eine große Rolle spielt dabei der Aspekt der Gegenseitigkeit: Vertrauen geht nämlich aus einem sich selbst verstärkenden Prozess der gegenseitigen Öffnung bzw. vertrauensvoller Verhaltensweisen hervor. Beide Partner müssen sich also für die Vertrauensbeziehung engagieren. Nimmt man das Handeln des Partners als vertrauensvoll und –würdig wahr, so handelt man selbst in gleicher Weise (vgl. Krystek/Zumbrock 1993, S. 10-12). Grunwald bezeichnet dieses Prinzip der Wechselseitigkeit sogar als ein „grundlegendes Regulativ für die Stabilität sozialer Arbeitsbeziehungen“, das elementar zur Gestaltung gerechter und motivierender Arbeitsstrukturen ist (vgl. Grunwald 1997, S. 209). Auch in den untersuchten Teams hat sich jeder gegenüber seinem Partner von Anfang an als vertrauensvoll sowie vertrauenswürdig erwiesen und darüber hinaus gezeigt, dass er bereit ist, Verantwortung für das Unternehmen, aber auch für den anderen zu übernehmen. Beispielsweise deutlich wird die Rolle der Wechselseitigkeit in einigen Fällen durch die frühe Entscheidung, finanziell alles in einen Topf zu werfen: Der Partner, der anfänglich noch abhängig beschäftigt ist, geht das Risiko ein, den anderen finanziell mitzutragen, dieser enttäuscht das ihm entgegengebrachte Vertrauen nicht und so tragen beide und zum weiteren Vertrauensaufbau bei.<sup>78</sup>

Während des Evaluationsprozesses können allerdings unterschiedliche Prioritäten und Bedürfnisse der Partner zu Tage treten, sodass sich zur Stabilisierung der Vertrauensbeziehung Prozesse der Einigung und Anpassung anschließen müssen.<sup>79</sup> Um Unsicherheiten aus der Evaluationsphase zu überwinden, gilt es jetzt, den Wert des Partners in einem umfassenden Sinn zu erkennen und die eigenen Bilder vom anderen zu korrigieren (vgl. Boon/Holmes 1991, S. 202/203). Dieser Prozess verlangt Empathie. Man kann kein Vertrauen erlangen, wenn man nicht auf die Absichten bzw. Bedürfnisse des anderen eingeht

---

<sup>77</sup> Vgl. Fallanalyse Berg/König, Kapitel 4.3.

<sup>78</sup> Vgl. Fallanalyse Lorenz/Messner, Kapitel 4.1; Berg/König, Kapitel 4.3; Senger/Saale, Kapitel 4.4.

<sup>79</sup> Vgl. Ausführungen zur Konsensfindung als Akt der Balancierung, Kapitel 5.3.1.4.

und sich nicht in diesen hineindenkt: „Achieving an understanding of the partner's inner self, his or her motives and dispositions, remains the primary goal as the accomodation process begins“ (Boon/Holmes 1991, S. 204). Demgegenüber stehen eine hohe Selbstbezogenheit und Konkurrenzverhalten als Merkmale, die Empathie erschweren, dem Aufbau von Vertrauen entgegen (vgl. Petermann 1992, S. 109). Im eigenen Datenmaterial jedoch ist deutlich ein empathisches Fremdverstehen innerhalb der Partnerschaften zu erkennen.

Durch die erwähnten Prozesse der Gegenseitigkeit, Empathie und Anpassung kann echtes Vertrauen wurzeln. Es entsteht eine Vertrauensbasis, die gekennzeichnet ist von gegenseitiger Verlässlichkeit, von gegenseitiger Akzeptanz, von der Zuversicht, Konflikte konstruktiv lösen zu können und vor allem von einem „Glauben an den anderen“ (vgl. Boon/Holmes 1991, S. 205/206).

„As a consequence of the consolidation process enabled by faith in the partner, trusting individuals posses well-integrated, confident attitudes concerning their partners. Rather than existing as isolated and compartmentalized entities, the positive and negative elements of the attitude structures have been reconciled with each other, in line with the positive conclusions about the partner, and organized into a consistent, coherent whole“ (Boon/Holmes 1991, S. 204).

In den untersuchten Teams erfolgt schließlich nach der Phase der engen Zusammenarbeit und intensiven Auseinandersetzung wieder ein stärkerer Rückzug der Individuen in eigene Bereiche und eine deutlichere Arbeitsteilung. Diese Entwicklung wird von den Befragten jedoch nicht als Distanzierung oder als Qualitätseinbuße auf der Beziehungsebene erlebt. Im Gegenteil: Man versteht sich als stabile Einheit, in der Vertrauensfragen nicht mehr im engen Kontakt mit dem Partner ausgelebt werden müssen: „Wir arbeiten und es gibt kein Misstrauen. Ich stell mir die Frage gar nicht im Alltag, weil es für uns ausgelebt ist“.<sup>80</sup>

Der Grad an Interdependenz in der Beziehung hat durch diese Entwicklungen zugenommen, einhergehend mit sozialen Identifikationsprozessen: „Potentially, as a healthy capacity to trust continues to grow, people may shift from an emphasis on assuring that their own needs are appropriately met to a concern with maximizing the communal welfare of the couple as a whole“ (Boon/Holmes 1991, S. 203). Mit dem Glauben an den anderen und mit der sozialen Identifikation mit einer „starken Einheit“ wächst auch die Überzeugung, den Anforderungen des Unternehmertums besser gewachsen und in einer sichereren Lage zu sein als bei einer alleinigen Gründung. So geht aus dem Datenmaterial hervor, dass sich fast alle der Befragten eine alleinige Selbständigkeit gar nicht zutrauen würden und daher die partnerschaftliche vorziehen.<sup>81</sup> In dem Zusammenhang zeigt sich, wie Vertrauen Einfluss auf das Empfinden des unternehmerischen Risikos gewinnt. Zwar wurde anfangs gesagt, dass man mit dem Vertrauen in den Gründungspartner ein zusätzliches unternehmerisches Risiko eingeht, gelingt jedoch ein gesunder, stabiler Vertrauensaufbau, so kann dies offensichtlich die individuelle Risikowahrnehmung schmälern. Möglich ist diese Entwicklung, weil die Akteure das Risiko, das sie mit ihrem Vertrauen in den Partner eingehen, inzwischen nicht mehr als hoch einstufen oder sogar gänzlich ausblenden. Mit Bezug auf Luhmann weisen Krystek und Zumbrock in dem Zusammenhang auf die komplexitätsreduzierende Wirkung von Vertrauen hin, die dadurch entsteht, dass gewisse Entwicklungsmöglichkeiten ausgeschlossen werden (vgl. Krystek/Zumbrock 1993, S. 13). Ausgestattet mit einem Bild vom Partner als

---

<sup>80</sup> Vgl. Fallanalyse Senger/Saale, Kapitel 4.4.

<sup>81</sup> Vgl. Fallanalyse Messner/Lorenz, Kapitel 4.1; Kilian/Marschall, Kapitel 4.2; Senger/Saale, Kapitel 4.4; Hesse/Ludwig, Kapitel 4.5.

vertrauensvoll, schließen die Gründer also gewisse Gefahren aus, die sich durch die partnerschaftliche Bindung ergeben könnten.

Vor dem Hintergrund des geschmälernten Risikoempfindens wird es den Partnern dann auch möglich, auf eine gegenseitige Kontrolle und eine enge Reglementierung der Zusammenarbeit weitestgehend zu verzichten. Somit gewährleistet Vertrauen den einzelnen Akteuren Handlungsfreiräume und dem Team Flexibilität. Auch entfaltet sich das zwischenmenschliche Vertrauen in den alltäglichen Kommunikationsprozessen zwischen den Partner. Da die Kommunikation eine wichtige Rolle bei der partnerschaftlichen Kooperation spielt, wird dieser Zusammenhang im Folgenden näher dargelegt.

### 5.3.2.2 Offene Kommunikation durch Vertrauen

Die Unternehmensgründer schildern in ihren Erzählungen partnerschaftliche Kommunikationsprozesse, die nur auf der Basis einer vertrauensvollen Beziehung denkbar sind. Wie an anderer Stelle erläutert, ist eine offene Kommunikation unentbehrlich für das Funktionieren der Zusammenarbeit, da es nur auf diesem Weg möglich ist, Kompromisse zu finden sowie Konflikte oder auch fachliche Aufgaben zu lösen.<sup>82</sup>

So gehören in den analysierten Teams selbstexplorative Äußerungen zur alltäglichen Kommunikation: Der eine ist bereit, sich gegenüber dem anderen zu öffnen und ihm „Vertrauliches“ über die eigene Person mitzuteilen. Was die Arbeitssituation bzw. partnerschaftliche Kooperationsprozesse anbelangt, so ist in allen Fällen das Mitteilen von Bedürfnissen, das offene Gespräch über Unzufriedenheiten genauso wie das Eingestehen von Fehlern sogar ein wichtiges Prinzip der Zusammenarbeit. Da man eine unternehmerische Partnerschaft nur unter großem Aufwand wieder auflösen kann, wird zudem in allen Partnerschaften die Beziehung selbst thematisiert, um so den Erhalt des Teams sicher zu stellen. Selbstexploration und Metakommunikation über die Beziehung setzen Vertrauen voraus, weil die Inhalte der Mitteilungen vom Partner missbraucht oder indiskret behandelt werden könnten. Je spontaner und unmittelbarer die Öffnung erfolgt, umso höher ist dabei das Risiko, das der Vertrauende eingeht (vgl. Petermann 1992, S. 75; Schweer 1996, S. 76). Bei Gesprächen, die die gemeinsame Beziehung betreffen, sind die Akteure zudem emotional involviert und sogar selbst Inhalt der Kommunikation, weswegen man gerade in dem Fall auf wohlwollende und empathische Reaktionen vertrauen muss (vgl. Schweer 1996, S. 77). Was allerdings den Privatbereich bzw. persönliche Tief lagen betrifft, so besteht nicht bei allen Partnern Offenheit, sondern nur dann, wenn sich diese auch als Freunde begreifen. So herrscht zum Beispiel in der Beziehung von Frau Marschall und Frau Kilian eine große Offenheit, in der Partnerschaft von Frau Hesse und Frau Ludwig hingegen, die sich nur als „Bekannte“ sehen, pflegt man diese Vertrautheit nicht.

Darüber hinaus ist es in den untersuchten Teams immer möglich, den anderen um fachliche Hilfe zu bitten. Auch das geht nicht ohne Vertrauen. Schließlich zeigt man in dem Fall seine Schwächen und wird somit verwundbar. Man begibt sich in die Abhängigkeit des Partners und kann letztendlich auch die Gefahr einer Enttäuschung durch Ablehnung der Bitte nicht ausschließen (vgl. Petermann 1992, S. 75; Schweer 1996, S. 77). Die befragten Akteure allerdings zeigen die Gewissheit, dass ihr Partner auf Hilfesuche eingeht und sie sich auf

---

<sup>82</sup> Vgl. Ausführungen zur Konsensfindung, Kapitel 5.3.1.4, sowie zum partnerschaftlichen Problemlösen, Kapitel 5.4.3.4.

dessen kompetente Unterstützung verlassen können. Dieses Vertrauen stellt sich gerade bei einem fachlichen Gefälle innerhalb der unternehmerischen Partnerschaft, wie bei Herrn Messner und Herrn Lorenz oder anfänglich auch bei Frau Marschall und Frau Kilian, als besonders elementar für die Leistungsfähigkeit des Unternehmens heraus. Nicht nur das Bitten um Hilfe, sondern auch um Feedback und Kritik gehört zur alltäglichen Zusammenarbeit der Unternehmensgründer – ebenfalls ein Akt, der nicht ohne Vertrauen funktionieren kann. Bittet man den anderen nämlich darum, zu eigenen Handlungen oder zu eigenen Meinungen Stellung zu nehmen, so macht man sich verwundbar und kann nicht nur positive Resonanz erwarten (vgl. Petermann 1992, S. 76; Schweer 1996, S. 78). Innerhalb der untersuchten Partnerschaften herrscht jedoch das Vertrauen, dass der andere diese Situation nicht zu seinen Gunsten ausnutzen wird.

### 5.3.2.3 Ergebnisse im Überblick

Zwischenmenschliches Vertrauen ist das zentrale Charakteristikum einer unternehmerischen Partnerbeziehung. Die Gründerinnen und Gründer gehen nämlich eine enge, langfristige und rechtlich geregelte Bindung zueinander ein, deren Scheitern im Einzelfall existenzbedrohlich werden kann. Der häufig von den Befragten gezogene Vergleich mit einer Ehe ist nahe liegend.

Vertrauenssituationen sind in der Regel gekennzeichnet von Ungewissheit, Risiko und mangelnden Kontrollmöglichkeiten. Vertrauensvolles Handeln unter derartigen Bedingungen beinhaltet eine auf die Zukunft gerichtete positive Bewertung des anderen. Das Ausmaß des zwischenmenschlichen Vertrauens, das eine Person entwickeln kann, wird von deren Persönlichkeit, von der konkreten Interaktionssituation und von der Beziehung zum Interaktionspartner beeinflusst. Zwar muss der Interaktionspartner von vornherein positiv wahrgenommen werden, damit der Aufbau von Vertrauen überhaupt voranschreiten kann, doch wächst eine vertrauensvolle Beziehung immer allmählich. Die anfängliche Wahrnehmung des anderen wird wiederum beeinflusst von den impliziten Vertrauenstheorien, die der einzelne aus Erfahrung in die konkrete Interaktionssituation mitbringt. Anfänglich mag die Vertrauensbeziehung von Idealisierungen geprägt sein, doch diese werden durch echte Erfahrungen und deren Bewertung abgelöst. Diese Erfahrungen machen Anpassungen und Einigungen innerhalb der Beziehung erforderlich, durch die aber schließlich echtes und stabiles Vertrauen entstehen kann. Eine große Rolle für einen progressiven Vertrauensaufbau spielen dabei die Gegenseitigkeit des Vertrauens und Empathie.

Obwohl von vornherein eine gewisse Vertrauensbasis gegeben sein muss, damit zwei Personen überhaupt den Schritt in die gemeinsame Selbständigkeit wagen, wird bei einer partnerschaftlichen Selbständigkeit erst über einen längeren Zeitraum hinweg, basierend auf gemeinsamen Interaktionserfahrungen, eine stabile Vertrauensbeziehung aufgebaut - ein Prozess, der zum Teil viel Energie abverlangt, sehr enge Phasen des Kennenlernens erforderlich macht und schließlich in einem „Glauben an den anderen“ mündet. Zwar können einige Facetten dieser Vertrauensbeziehung schon vor der Unternehmensgründung durch freundschaftliche Interaktionen aufgebaut worden sein, wie das Vertrauen in Wohlwollen, Fairness, Akzeptanz, Offenheit, Zuverlässigkeit und Motivkonformität innerhalb der Beziehung, doch gerade die spezifisch unternehmensbezogenen Facetten, wie das Vertrauen in den Leistungswillen, die Kompetenzen und die Verantwortung des anderen, werden erst im



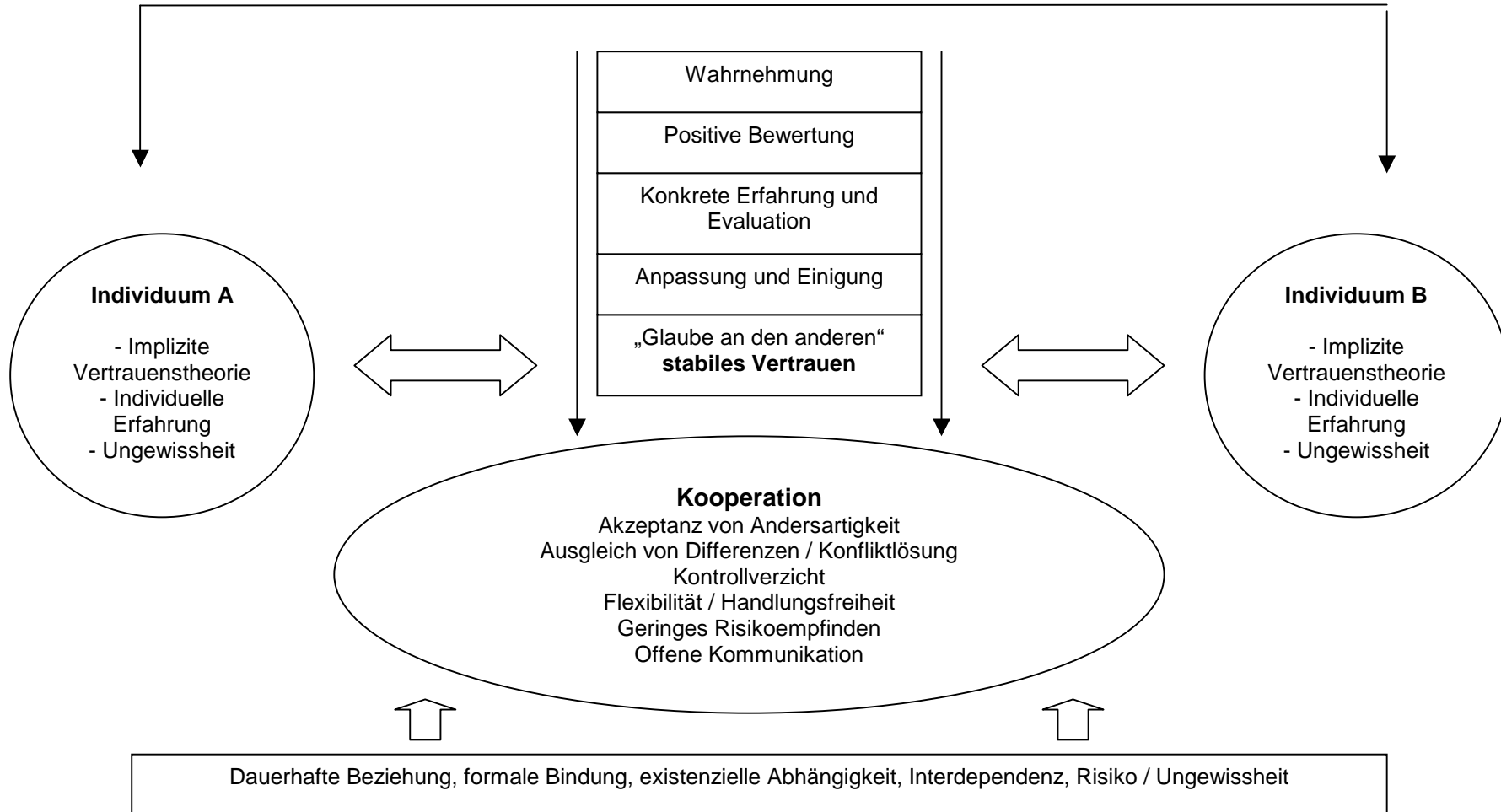
Verlauf der gemeinsamen selbständigen Tätigkeit entwickelt. Die Interdependenz zwischen den Partnern nimmt durch diesen Prozess immer mehr zu.

Ein gesundes Vertrauensverhältnis ist für das Funktionieren der partnerschaftlichen Kooperation unentbehrlich. Der „Glaube an den anderen“ ist die Basis, um die Andersartigkeit des Partners nicht als Bedrohung zu empfinden, sondern akzeptieren zu können, und darauf aufbauend Konflikte konstruktiv zu lösen. Vertrauen kann vielfach Regeln und Kontrolle ersetzen, was die Handlungsmöglichkeiten des einzelnen erweitert und die Flexibilität des Unternehmens steigert. Außerdem wächst durch Vertrauen die Überzeugung der Gründerinnen und Gründer, den Anforderungen des Unternehmersdaseins gewachsen zu sein und ihr Unsicherheitsempfinden lässt nach. Darüber hinaus ist eine vertrauensvolle Kommunikation unentbehrlich für das Funktionieren der partnerschaftlichen Zusammenarbeit: Vertrauen ermöglicht selbstexplorative Äußerungen, die wichtig sind, um persönliche Zufriedenheit zu wahren und unterschiedliche Perspektiven auszugleichen. Vertrauen ermöglicht eine Reflexion der Beziehung auf der Metaebene, was zu deren Stabilisierung beiträgt. Vertrauen ermöglicht das Nutzen von Synergien, denn nur dann ist es möglich, Schwächen zu zeigen. Vertrauen ermöglicht schließlich erfolgreiche Problemlösungen und gegenseitiges Voneinander-Lernen, denn nur dann ist es möglich, sich verwundbar zu machen, indem man um Unterstützung und Kritik bittet. Aus allen diesen Gründen ist Vertrauen ein ganz wesentlicher Faktor für das Funktionieren der Zusammenarbeit in einer unternehmerischen Partnerschaft.

Das nachfolgende Schaubild fasst diese Überlegungen noch einmal zusammen.

*Zwischenmenschliches Vertrauen und kooperatives Handeln – schematische Darstellung*

Empathie und Wechselseitigkeit



## **5.4 Blickpunkt Unternehmen: Sinn, Ordnung und Leistung**

### **5.4.1 Unternehmenspraxis als Ausdruck persönlicher Erwerbseurwürfe und ökonomischer Strukturen**

Werden ökonomische Zusammenhänge in das Zentrum der Betrachtung gerückt, so wird damit zunächst die grundlegende Frage nach dem tieferen Sinn der partnerschaftlichen Kooperation berührt. Die persönliche Entscheidung des Gründers, welche übergreifenden Ziele er mit der unternehmerischen Tätigkeit verfolgt, ist dabei immer eingebettet in einen größeren Sinnzusammenhang und folglich mit Fragen nach der subjektiven Identität und dem individuellen Lebensentwurf verbunden.

„Die Sinnfrage durchbricht den ökonomischen Zirkel, der darin besteht, auch noch den Zweck des Wirtschaftens in *nichts* als ‚rein‘ ökonomischen Kategorien wie ‚Nutzenmaximierung‘ oder ‚Erlangung von Wettbewerbsvorteilen‘ aufzuheben, und hält dem eine prinzipiell *instrumentelle Sicht der Wirtschaft* aus dem Blickwinkel der Lebenswelt entgegen: Die Wirtschaft ist stets nur Mittel im Dienste höherer, buchstäblich *vitaler* Zwecke. Und diese sind, wenn sie sinnvoll sein sollen, nur aus dem *Ganzen* einer subjektiv richtigen, kultivierten Lebenspraxis zu verstehen“ (Ulrich 1998, S. 208; Hervorhebungen im Original).

Der Mensch ist zwar prinzipiell frei bei der Gestaltung seines Lebensentwurfs, da er jedoch in einer Gesellschaft lebt, ist diese Entscheidung praktisch nicht ablösbar von der Rücksichtnahme auf soziale und strukturelle Gegebenheiten. Aus den eigenen Analysen geht hervor, dass die befragten Personen im Verlauf des partnerschaftlichen Gründungsprozesses über die im Unternehmen handlungsleitenden Sinnfragen und Ziele übereinkommen müssen.<sup>83</sup> Auch wird angesichts des Datenmaterials deutlich: Neben den Ansprüchen des Gründungspartners und anderer Mitmenschen, die die subjektiven Wünsche und Zielvorstellungen begrenzen, kommen auch ökonomische Strukturen zum Tragen, die es mit persönlichen Sinnfragen abzuwägen gilt. Der einzelne kann mit der beruflichen Selbstständigkeit nämlich nicht nur nach Selbstverwirklichung streben, sondern muss damit auch seine materielle Existenz sichern und sich daher im Wettbewerb behaupten.

Ulrich setzt sich näher mit dieser Frage nach dem Sinn des Wirtschaftens auseinander. Er sieht diesen Sinn in zwei Dingen: in der Sicherung der Lebensgrundlage, wobei das Existenzminimum immer kulturell bestimmt ist, und in einer Erweiterung der menschlichen Lebensfülle. Im Sinne einer Ökonomie der Lebensfülle treibt den tätigen Menschen nicht seine Bedürftigkeit nach rein materiellen Objekten an, sondern - bei gesicherter Lebensgrundlage - das Streben nach Selbstentfaltung (vgl. Ulrich 1998, S. 214-217).

„Alle bedeutsamen Philosophen des guten Lebens waren sich seit jeher darin einig, dass das glückende, erfüllte Leben nicht etwas ist, was uns einfach mit den äußeren Gütern oder dem gesellschaftlichen Erfolg zufällt, sondern vielmehr mit der inneren Sinnhaftigkeit und dem menschlichen Eigenwert freier, selbstbestimmter und für unser Selbstverständnis wesentlicher *Tätigkeiten* zu tun hat“ (Ulrich 1998, S. 218; Hervorhebung im Original).

---

<sup>83</sup> Vgl. Ausführungen zum Prozess der Konsensfindung, Kapitel 5.3.1.4.

Arbeit dient vor diesem Hintergrund nicht nur der Selbstversorgung bzw. dem Erwerb von Kaufkraft, sondern auch als Möglichkeit, ein nützliches Mitglied der Gemeinschaft zu sein sowie seine eigene Persönlichkeit bzw. Fähigkeiten zu entfalten, und Konsum ist aus dieser Perspektive nicht der alleinige Weg zur Bedürfnisbefriedigung. Strebt der Mensch nach Lebensfülle, so benötigt er allerdings einen geklärten Lebensentwurf als Orientierungshorizont. Der einzelne muss also eine Idee davon entwickeln, wie er im Wirtschaftsleben in für ihn selbst zuträglicher und gegenüber anderen verantwortbarer Weise handeln möchte (vgl. Ulrich 1998, S. 209).<sup>84</sup> Verantwortung gegenüber anderen ist deswegen unerlässlich, weil der Mensch ein soziales Wesen und daher sein Bedürfnis nach persönlicher Selbstverwirklichung nicht ablösbar ist von einem Bedürfnis nach sozialer Integration (vgl. Ulrich 1998, S. 217).

Dem Menschen stehen nach Ulrich angesichts dessen zwei Wege zur Befriedigung offen: entweder der materiell produktive Weg, indem er die für seine Bedürfnisbefriedigung nützlichen Güter wirtschaftend vermehrt und möglicherweise im Arbeitsprozess selbst Sinn findet, oder der bedürfniskritische Weg, indem er seine Begehrlichkeiten selbstkritisch reflektiert und auf das Wesentliche reduziert (vgl. Ulrich 1998, S. 218 – 220). Auf dieser Folie beschreibt Ulrich zwei Idealtypen, den „Selbstbegrenzer“ und den „Unternehmer“ (seiner persönlichen Ressourcen und Fähigkeitspotenziale). Der Unternehmer stellt sich dem Wettbewerb und strebt nach Erfolg, denn die Wettbewerbs- und Marktorientierung bzw. die erfolgreiche Karriere sind ihm zum Lebenssinn „geronnen“ (vgl. Ulrich 1998, S. 226). Eine selbstkritische Bedürfnisreflexion ist ihm dabei fremd, vielmehr strebt er nach materiellem Besitz. Das Motto des Unternehmers lautetet „je mehr desto besser“ (vgl. Ulrich 1998, S. 227).

Dem stellt Ulrich den Typ des Selbstbegrenzers gegenüber, der einen Lebensentwurf im Sinne einer Ökonomie der Lebensfülle verfolgt. Das Wirtschaften spielt in dem Fall eine instrumentelle Rolle im Hinblick auf das Ziel der freien Entfaltung durch sinnvolle Tätigkeit, durch zwischenmenschliche Beziehungen sowie durch kulturelle Ausdrucks- und Erlebnisformen (vgl. Ulrich 1998, S. 225). Dieser Lebensentwurf ist nicht radikal asketisch, aber doch bedürfniskritisch. „Es soll also nicht alles produziert werden, was verkäuflich ist, und nicht alles, was produziert werden soll, wird ausschließlich unter Kostengesichtspunkten ‚rationalisiert‘, sondern eben nach ganzheitlichen qualitativen Gesichtspunkten der Lebensdienlichkeit optimiert“ (Ulrich 1998, S. 226). Ein gewisser Wohlstand wird also durchaus angestrebt, wenn er dienlich im Sinne eines übergeordneten Lebensentwurfs ist. Das Wirtschaften des Selbstbegrenzers steht unter dem Motte „genug ist genug“, weil er einen Teil seiner Energie für Zwecke außerhalb des Wettbewerbs einsetzen möchte (vgl. Ulrich 1998, S. 226).

Obwohl wir die im Rahmen dieser Arbeit befragten Personen gemeinhin als Unternehmer oder Unternehmerinnen bezeichnen würden, sind sie im Sinne Ulrichs auch als Selbstbegrenzer zu charakterisieren: Die Existenzgründer sehen zwar, dass ihre unternehmerische Selbständigkeit strukturellen Bedingungen unterliegt, die ein gewisses Maß an wirtschaftlichem Erfolg erfordern, streben mit ihrem Schritt in die berufliche Selbständigkeit allerdings durchaus nach mehr Lebensfülle und stehen unternehmerischem Wachstum angesichts dessen auch kritisch gegenüber. Der Schritt in die Selbständigkeit steht nämlich bei allen Befragten im Zusammenhang mit einem Streben nach beruflicher Zufriedenheit, wobei nicht Reichtum und Erfolg im Zentrum stehen, sondern vor allen Dingen drei Motive prägend sind:

---

<sup>84</sup> Vgl. Ausführungen zum inneren Schritt in die partnerschaftliche Selbständigkeit, Kapitel 5.2.2 und 5.2.3.

- Erstens streben die Gründerinnen und Gründer nach Arbeitsbedingungen, unter denen sie sich wohl fühlen können. Das gilt vor allem für das soziale Umfeld am Arbeitsplatz. Arbeit soll nicht nur ein ökonomisches, sondern auch ein soziales Ereignis sein. Dieses Bedürfnis kann im Einzelfall in Verbindung gebracht werden mit negativen Beziehungserfahrungen und „Einzelkämpfertum“ in vorausgehenden Arbeitszusammenhängen.<sup>85</sup> Besonders bei den Gründungen, die aus Freundschaften hervorgegangen sind, kommt der Wunsch nach einem befriedigenden sozialen Arbeitsumfeld zum Tragen. Die gemeinsame Gründung mit einem Freund oder einer Freundin bedeutet für die Gründerinnen und Gründer dann von vornherein eine gewisse zwischenmenschliche Harmonie. Auch die Suche nach Arbeitsbedingungen, die eine reibungslose Vereinbarkeit von Familie bzw. Privatleben und Beruf ermöglichen, waren bei einzelnen Existenzgründungen ausschlaggebend.<sup>86</sup>
- Zweitens streben die befragten Gründerinnen und Gründer nach Arbeitsinhalten bzw. -aufgaben, die sie interessieren, Spaß machen und die Entfaltung des eigenen Könnens ermöglichen. Für die beiden Landschaftsplaner, für die der gestalterische Aspekt ihres Berufs eine große Rolle spielt, stand diese Bestrebung von Anfang an im Zentrum. Im Einzelfall beruht dieser Wunsch aber auch auf vorausgehenden beruflichen Erfahrungen, durch die man Klarheit darüber gewonnen hat, durch welche Tätigkeit man sich verwirklichen möchte bzw. kann, durch welche dagegen nicht.<sup>87</sup> Die Teambildung ermöglicht vor diesem Hintergrund eine Konzentration auf seine persönlichen Stärken und Vorlieben einerseits, eine „Verschonung“ vor den eigenen Schwächen und Abneigungen andererseits.
- Drittens ist ein Streben nach der Verwirklichung persönlicher berufsbezogener Ideale und „Philosophien“ erkennbar. Man hat Vorstellungen darüber entwickelt, wie das eigene Berufsfeld gestaltet sein sollte, die von den gängigen Auffassungen abweichen und die man nun in der eigenen Selbständigkeit verwirklichen will. Dieser Aspekt ist sichtbar bei Frau Hesse und Frau Ludwig, die sich gegen eine Benachteiligung von Frauen in der technischen Weiterbildung stellen, sowie bei Herrn Senger und Herrn Saale, die ihre soziale Arbeit als Dienstleistung verstehen wollen. In der gemeinsamen Selbständigkeit wurde in dem Fall auch ein Mitstreiter für die eigenen Ideale gefunden.

Das im Zusammenhang mit einer Unternehmensgründung häufig genannte Streben nach Selbstbestimmung im Beruf ist angesichts der eigenen Daten zwar im Einzelfall erkennbar, nimmt aber nur eine marginale Bedeutung ein. Die Vermutung liegt nahe, dass bei Teamgründungen, die per se nur eine begrenzte Selbstbestimmung ermöglichen, dieser Faktor weniger ausschlaggebend ist.

Die beschriebenen Sinnlagen werden schließlich – basierend auf einem partnerschaftlichen Aushandlungsprozess – in das unternehmerische Handeln übernommen und finden sich in den Werten und Praktiken des Unternehmens wieder. Ein wichtiges Prinzip der Praxis ist es daher, ein positives Arbeitsklima zu wahren. In dem Sinne sind eine gute Beziehungsqualität sowie zwischenmenschliches Vertrauen wertvoll und das Handeln der Akteure richtet sich darauf aus: Partnerschaft geht vor Konkurrenz, gegenseitiger Respekt, gegenseitige Wert-

---

<sup>85</sup> Vgl. Fallanalyse Lorenz/Messner, Kapitel 4.1; Kilian/Marschall, Kapitel 4.2; Senger/Saale, Kapitel 4.4.

<sup>86</sup> Vgl. Fallanalyse Lorenz/Messner, Kapitel 4.1; Hesse/Ludwig, Kapitel 4.4.

<sup>87</sup> Vgl. Fallanalyse Lorenz/Messner, Kapitel 4.1; Senger/Saale, Kapitel 4.4; Hesse/Ludwig, Kapitel 4.5.

schätzung, Unterstützung und Verantwortung prägen das Handeln. Dieses Prinzip wird nicht nur gelebt gegenüber den Partnern und den Mitarbeitern, sondern auch – in begrenztem Ausmaß - gegenüber Mitbewerbern auf dem Markt.<sup>88</sup> Dennoch besteht kein Zwang zur Harmonie, schon die Verschiedenheit persönlicher Grenzen und Bedürfnisse steht dem entgegen.

Den Gründern ist es darüber hinaus wichtig, sich die Freude an ihrer beruflichen Tätigkeit zu wahren und ihr Können bzw. ihre Persönlichkeit dabei zu entfalten. Aus dem Grund werden durchaus Aufträge abgelehnt, wenn sie nicht mit persönlichen Werten, Zielen und Wünschen vereinbar scheinen.<sup>89</sup> Die Unternehmer sind zwar durchaus bereit, ihr Bestes zu geben, doch müssen die Erwartungen der Kunden realistisch sein und die Leistungen angemessen vergütet werden. Dabei ist man darum bemüht, die eigenen Ansprüche gegenüber den Kunden durchsetzen anstatt sich bedingungslos „anzubiedern“, damit sich das Lebenswerk nicht von der eigenen Person entfernt. Andererseits befinden sich die Unternehmer in ihrem Streben nach Selbstentfaltung immer auf der Suche nach Neuem und Spannendem, was auch eine Abwendung von bestehenden Unternehmenszielen und Prinzipien mit sich bringen kann. In den analysierten Unternehmen zeigt sich darüber hinaus, dass neben der unternehmerischen Tätigkeit auch Zeit für Dinge außerhalb des Berufslebens, wie z.B. für die Familie, bleiben muss. Dabei spielt der Aspekt der bewussten Vermeidung von Burn-Out-Symptomen im Einzelfall eine Rolle. In einigen der Partnerschaften besteht entsprechend die Möglichkeit eines phasenweisen Rückzugs in andere Lebensbereiche.<sup>90</sup> Auch die Aufteilung der Arbeitsbereiche zwischen den Partnern erfolgt unter dem Aspekt der Selbstentfaltung.

Gewinnmaximierung und unternehmerisches Wachstum dagegen stehen in den meisten untersuchten Unternehmen nicht an erster Stelle. Das Wachstumsbestreben der befragten Akteure ist vielmehr begrenzt. Von Anfang an wurde die Selbständigkeit nicht verbissen angegangen und es zeigt sich bis auf eine Ausnahme das Muster, die eigene Organisation klein und überschaubar zu halten. An dieser Stelle sei jedoch angemerkt, dass so deutlich eine Wachstumsskepsis in den Daten erkennbar sein könnte, da zuvor das Sample auf Kleinstunternehmen begrenzt wurde. Es liegt nahe, dass bei einer Befragung großer Unternehmen auch ein stärkeres Expansionsbestreben zu erkennen wäre. Interessant bleibt jedoch, dass das geringe Wachstum in den untersuchten Fällen nicht als unternehmerischer Misserfolg gedeutet wird, sondern vielmehr ein erklärtes Ziel der Selbständigen ist. Dies liegt in einem Vorrang immaterieller Werte begründet, die dazu führen, dass unternehmerischer Erfolg nicht allein quantitativ gemessen wird. Als Alternative zum Unternehmenswachstum wird von den Akteuren durchaus die Möglichkeit gesehen, mit anderen Firmen in Netzwerken zu kooperieren, um so größere Aufträge erledigen zu können.<sup>91</sup> Eine Ausnahme im eigenen Sample stellen in dem Zusammenhang Frau Hesse und Frau Ludwig dar, die ihr Unternehmen wachstumsorientiert führen und angesichts dessen sogar noch eine zweite Schule eröffnet haben. Beide streben außerdem dem Ideal der erfolgsorientierten und rational handelnden Unternehmerin nach. Dies ist insofern verwunderlich, da in ihrem Fall mit dem Ziel der Frauenförderung anfangs ein gemeinnütziges Motiv im Zentrum der Selbständigkeit stand, das allerdings mehr und mehr gegenüber unternehmerischem Erfolgsstre-

---

<sup>88</sup> Vgl. Fallanalyse Lorenz/Messner, Kapitel 4.1; Kilian/Marschall, Kapitel 4.2; König/Berg, Kapitel 4.4.

<sup>89</sup> Vgl. Fallanalyse Lorenz/Messner, Kapitel 4.1; Kilian/Marschall, Kapitel 4.2; Hesse/Ludwig, Kapitel 4.5.

<sup>90</sup> Vgl. Fallanalyse Lorenz/Messner, Kapitel 4.1, Senger/Saale, Kapitel 4.2, Hesse/Ludwig, Kapitel 4.5.

<sup>91</sup> Vgl. Fallanalyse Lorenz/Messner, Kapitel 4.1; Kilian/Marschall, Kapitel 4.2; König/Berg, Kapitel 4.3.

ben in den Hintergrund geraten ist. Anhand dieser Entwicklung wird deutlich, wie das Handeln der Akteure vom ökonomischen Umfeld geprägt wird.

Die befragten Personen streben zwar mit ihrer unternehmerischen Tätigkeit nach Lebensfülle, dennoch handeln sie sichtbar unter den strukturellen Bedingungen des marktwirtschaftlichen Wettbewerbs, die auch ihr unternehmerisches Handeln prägen und denen sie sich nicht einfach entziehen können. Es besteht in einer beruflichen Selbständigkeit immer das Risiko, persönlich wie finanziell zu scheitern. Die Behauptung im Wettbewerb und ein angemessener finanzieller Erfolg sind vor diesen Hintergrund unerlässlich, da eine partnerschaftliche Selbständigkeit schließlich nicht nur der Selbstverwirklichung und der Schaffung positiver Arbeitsbedingungen dient, sondern auch der Sicherung des Lebensunterhalts der Gründer und ihrer Familien. Dazu ist es erforderlich, Aufträge zu akquirieren, denn gerade wenn ein angemessenes Wachstum angestrebt wird oder festes Personal finanziert werden muss, benötigt das Unternehmen ein mittelfristig gesichertes Auftragspotenzial. Insofern müssen die Akteure, auch wenn sie sich bisweilen lieber zurückziehen würden, im Wettbewerb Dynamik bewahren und ihr Unternehmen, manchmal entgegen persönlicher Skrupel, offensiv auf dem Markt präsentieren. Dabei entsprechen die erlangten Aufträge nicht immer den Idealvorstellungen der Unternehmer: Zum einen kann eine starke Konkurrenz knappe Kalkulationen erforderlich machen, d.h. dass man dann für ein sehr geringes Einkommen arbeitet, um überhaupt über Aufträge zu verfügen.<sup>92</sup> Zum anderen muss man manchmal Dienstleistungen ausführen, die zwar inhaltlich wenig interessant sind, aber finanziell etwas abwerfen.<sup>93</sup> Dies gilt insbesondere für die Anfangszeit der Selbständigkeit, wenn man noch um erste Aufträge bzw. Referenzen bemüht ist und sich daher eine Auftragsablehnung kaum leisten kann. Zu Beginn der Selbständigkeit sind die Gründerinnen und Gründer außerdem noch häufig gezwungen, weitere Nebenerwerbsquellen auszuschöpfen, sodass sie ihre Selbständigkeit erst allmählich zum Vollerwerb ausbauen können. Entfaltung kann also nicht zum alleinigen Zweck des Unternehmens werden, denn sie muss produktiv im Sinne des Unternehmensziels bleiben und hat dadurch Grenzen.

Eine weitere ökonomische Notwendigkeit, die die Befragten wahrnehmen, besteht darin, sich an Kundenwünschen orientieren zu müssen, anstatt immer den eigenen Überzeugungen nachgehen zu können. Die Kunden erwarten optimale Problemlösungen und besten Service. Wie sich gerade im Fall von Herrn Messner zeigt, kann dieser Druck Stress verursachen und sogar die Lust an der eigenen Arbeit vermindern. Gerade bei wissensintensiven Dienstleistungen sind die Anforderungen an die Kompetenz und Flexibilität des Anbieters sehr hoch. Der Unternehmer muss also Verantwortung übernehmen, in Bereitschaft sein, konzentriert, gut und unter Zeitdruck arbeiten. Fehler können schließlich rufschädigend sein, da die Kunden die Leistungen des Anbieters am ehesten aufgrund der Zufriedenheit aus vergangenen Aufträgen einschätzen können. So ist es in der Praxis der untersuchten Unternehmen wichtig, Dienstleistungen von hoher Qualität auszuführen. Angesichts dessen sind die Unternehmerinnen und Unternehmer um Übersichtlichkeit bemüht, möchten sich auf ihre Kernkompetenzen konzentrieren und eine sinnvolle Arbeitsteilung innerhalb der Partnerschaft und auch mit den Mitarbeitern finden.

---

<sup>92</sup> Vgl. Fallanalyse Messner/Lorenz, Kapitel 4.1; König/Berg, Kapitel 4.3.

<sup>93</sup> Vgl. Fallanalyse Messner/Lorenz, Kapitel 4.1; Kilian/Marschall, Kapitel 4.2; Hesse/Ludwig, Kapitel 4.5.

Schließlich sind die Gründer auf eine begrenzte Vergrößerung des eigenen Unternehmens angewiesen, da nur so die Einstellung von Mitarbeitern zur eigenen Entlastung möglich wird. Eine selbständige Tätigkeit ohne Mitarbeiter heißt nämlich, auch ungeliebte Routinearbeiten selbst erledigen zu müssen und wenig Zeit für wichtige Führungsentscheidungen, wie z.B. strategische Fragen, zu haben. Außerdem ist eine spezialisierte Arbeitsteilung nach dem Prinzip Können und Wollen ohne weitere Mitarbeiter kaum denkbar. Selbst bei einer grundsätzlich zufrieden stellenden beruflichen Situation kann durch eine gewisse Eigendynamik des Unternehmens ein „struktureller Zwang“ zum Wachstum entstehen, wie sich im Fall von Herrn Senger und Herrn Saale zeigt. Die beiden sehen sich unter einem „Zwang“ zu expandieren, um wichtige Kunden nicht durch Auftragsablehnungen dauerhaft zu verlieren. „Genug ist genug“ zu sagen, ist vor dem Hintergrund existenzieller Fragen in der unternehmerischen Alltagspraxis nicht so einfach.

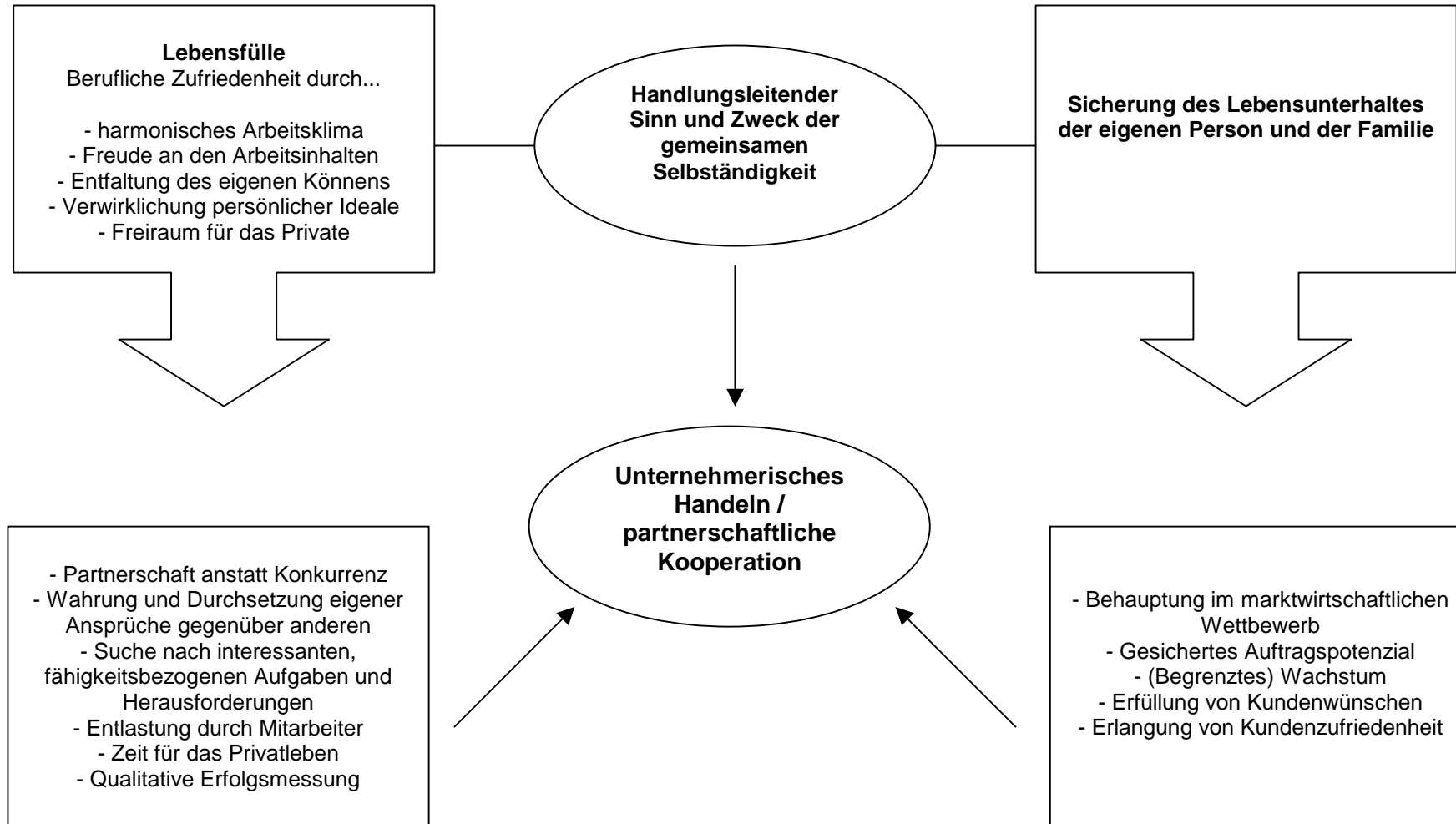
Aus dem eigenen Datenmaterial gehen also vor allem drei ökonomische Faktoren hervor, die das Handeln der Akteure ebenso prägen wie ihr Streben nach Lebensfülle:

- Notwendigkeit der materiellen Existenzsicherung
- Angewiesenheit auf ein gewisses Wachstum zur Entfaltung
- Abhängigkeit vom Kunden bzw. dessen Zufriedenheit

Diese ökonomischen Faktoren sind den Akteuren aber nicht einfach als Begrenzungen vorgegeben, sondern werden ebenso durch ihr Handeln aufrecht erhalten. Dabei können sie immer so interpretiert werden, dass sie mit den beschriebenen Werten der Lebensfülle vereinbar bleiben. Trotz der strukturellen Einbettung des Handels besteht also eine gewisse Handlungsfreiheit. Nur angesichts dieses Freiraums kann es den Unternehmern gelingen, sich immer wieder selbst zu motivieren und ihr Betrieb kann Bestand haben. Durch die Reproduktion der Strukturen marktwirtschaftlichen Handelns zum einen und Prozesse der Umgestaltung vor dem Hintergrund persönlicher Motive zum anderen sind schließlich im Verlauf des praktischen Handelns unternehmerische Ziele und Prinzipien entstanden, in denen sich beide Aspekte widerspiegeln: das Streben nach Lebensfülle genauso wie die strukturellen Gegebenheiten der Wettbewerbssituation. Die folgende schematische Darstellung fasst diese Gedanken zusammen.



*Sinn und kooperatives Handeln – schematische Darstellung*



#### 5.4.2 Ordnung der gemeinsamen Aktivitäten

Die Frage nach der Entstehung von Ordnung im unternehmerischen Handeln der Selbständigen steht im Zentrum dieses Kapitels. Ordnung wird gemeinhin in Verbindung gebracht mit Begriffen wie Regelmäßigkeit, Vorhersehbarkeit oder Muster. Sie ist beim sozialen Handeln wichtig, weil wir immer das Handeln anderer mitdenken müssen:

„Alle Elemente der Gesellschaft sind auf eine gewisse Ordnung angewiesen, weil sich die Verwirklichung ihrer Pläne und Absichten immer darauf gründet, daß andere Elemente ihren Erwartungen gemäß handeln. Die Ordnung erzeugt die notwendige Konsistenz, Konstanz und Verlässlichkeit, ohne die kein Glied der Gesellschaft seine Ziele wirksam verfolgen könnte“ (Göbel 1998, S. 53).

Durch Ordnung verhalten sich die Individuen also regelmäßig und durchschaubar genug, um eine Vorhersage ihrer Handlungen zu ermöglichen. Ordnung impliziert dabei die Entstehung oder das Vorhandensein von Normen, das heißt von Regeln oder Standards, die als Handlungsorientierung für den einzelnen bzw. für ganze Gruppen fungieren, was aber noch nichts über deren Qualität aussagt. Diese Regeln schränken die Handlungsmöglichkeiten des einzelnen ein, reduzieren Komplexität und erleichtern somit die Koordination individueller Handlungen.

Gerade in einem Unternehmen ist Ordnung von besonderer Bedeutung, da es hier im Wesentlichen um das gemeinsame Erreichen vorab definierter Ziele geht. Individuelles Handeln muss also auf einen bestimmten Zweck hin geordnet werden. Die Entstehung oder das Vorhandensein von Ordnung wird in diesem speziellen Fall als Organisation bezeichnet. In der Betriebswirtschaftslehre wird Organisation nicht selten idealisiert als ein Prozess der Fremdbestimmung dargestellt: Wenige autorisierte Organisatoren erlassen bewusst und planvoll Normen für andere. Schon hier ergeben sich bei genauerer Betrachtung erste Bedenken: Die Organisatoren sind nämlich meisten Mitglieder des Unternehmens und organisieren sich somit im Grunde auch selbst. Bei der Betrachtung von unternehmerischen Gründungsprozessen ist noch offensichtlicher, dass es sich aus Sicht der Gründer um Selbstorganisationsprozesse handelt: Sie ordnen ihr eigenes Handeln.

Den Prozess der Entstehung von Ordnung in „selbstorganisierten Einrichtungen“ teilt Bosse mit Bezug auf Glasl in verschiedene Phasen ein, welche auch in den eigenen Daten wiederzuerkennen sind. Während der Pionierphase wird das gemeinsame Handeln getragen von persönlichen Beziehungen und einem gegenseitigen Vertrauensvorschuss. Die gemeinsamen Ziele genauso wie persönlichen Bedürfnissen werden von allen Beteiligten unmittelbar erkannt und erlebt. Ihr Handeln ist gekennzeichnet von einer Begeisterung für eine bestimmte Idee, von Flexibilität und Improvisation. Arbeit wird gesucht und nach Können bzw. Neigungen verteilt (vgl. Bosse 1993, S. 23). Im Zeitverlauf nimmt allerdings die Komplexität der Aufgaben und auch der Zusammenarbeit zu, sodass die Unübersichtlichkeit steigt. Es wird erforderlich, auch ohne „historische“ Erfahrung und direkte Anschauung Entscheidungen zu fällen (vgl. Bosse 1993, S. 23). Die Ziele des einzelnen und der Organisation können inzwischen voneinander abweichen. Daraus erwächst der Übergang in die Differenzierungsphase, in der sich Standardisierungen, Spezialisierungen und Funktionen herausbilden. Durch die Differenzierung wird eine Koordinierung sowie eine Kontrolle des Handelns der einzelnen Akteure erforderlich und auch die Kommunikation muss geregelt werden. Diese Prozesse können dann allerdings in einer Überbetonung von Regeln und Verfahrensfragen sowie in einer Überforderung der vertikalen Kommunikationskanäle

münden (vgl. Bosse 1993, S. 24). Reife erlangt die Organisation daher erst in der Integrationsphase, während der sich ein prozessorientiertes Denken herausbildet, materielle und soziale Aspekte wieder gleichsam bedacht werden und eine Identifikation der einzelnen mit den Zielen und Prinzipien der Organisation entsteht (vgl. Bosse 1993, S.25).

Auch Göbel beschäftigt sich eingehender mit Fragen der Selbstorganisation – in dem Fall in Unternehmen (vgl. Göbel 1998). Sie richtet dabei ihren Blick auf das Handeln von Individuen. Nach Göbel basiert Selbstorganisation immer auf menschlichen Handlungen, kann aber dennoch nicht speziellen, benennbaren Individuen zugeschrieben werden, sondern nur einer ganzen Gruppe oder sogar mehreren Generationen.<sup>94</sup> Ihre Überlegungen werden im folgenden umrissen, bevor sich eine Auseinandersetzung mit dem eigenen Datenmaterial anschließt.

#### 5.4.2.1 Entstehung von Ordnung durch selbstorganisiertes Handeln

Göbel konzentriert sich in erster Linie auf zwei Formen der Selbstorganisation: die autogene, bei der sich Regeln von selbst entfalten, nicht aber planvoll und absichtlich gemacht werden, und die autonome, bei der die Organisierten absichtlich und zielgerichtet ihre eigenen Regeln selbst bestimmen. Göbel hebt den Dualismus zwischen bewusst gemachten und unbewusst entstehenden Normen auf: Ordnung durch Selbstorganisation entsteht in ihrem Sinne vielmehr durch autogene und autonome Prozesse zugleich, die oft nur schwer voneinander abzugrenzen sind (vgl. Göbel 1998, S. 102ff.).

Die Unterscheidung zwischen bewussten und unbewussten Organisationsprozessen ist ursprünglich auf die Überlegungen von Hayeks zurückzuführen, der den Begriff der „spontanen“ Ordnung geschaffen hat. Eine spontane Ordnung ist demnach das Ergebnis menschlichen Handelns, nicht aber menschlichen Entwurfs. Sie entsteht aus den Handlungen vieler Individuen, die abstrakten Regeln folgen, welche ihnen aber nicht bewusst sein müssen (vgl. Göbel 1998, S. 54). Spontan heißt in diesem Sinne - entgegen dem alltäglichen Sprachgebrauch - also nicht schnell und plötzlich, sondern allmählich gewachsen. Von Hayek beurteilt die Qualität der Ordnung aus einer evolutorischen Perspektive: Nur vorteilhafte Ordnungen überleben (vgl. Göbel 1998, S. 55). Spontane Regeln und Ordnungen haben daher den Vorteil, dass sie in die Umwelt passen, in der sie ausgebildet wurden. Neben spontanen Organisationsprozessen erkennt von Hayek aber auch bewusst hergestellte, planvolle Ordnungen, die idealtypisch von einer Instanz ausgehen.

Göbel identifiziert verschiedene Prozesse, die innerhalb eines Unternehmens zur Entstehung selbstorganisierter Ordnung beitragen. Zum einen gibt es Problemlösungsprozesse, bei denen - im Idealfall - eine Auswahl optimaler Organisationsregeln nach dem Schema Zielbildung, Problemanalyse, Lösungssuche, Bewertung und Entscheidung erfolgt. Problemlösungsprozesse verlaufen in der Realität allerdings in der Regel weniger bewusst und rational (vgl. Göbel, S. 109ff.). Zweitens erfolgen im Unternehmen Lernprozesse, denen im Gegensatz zu Problemlösungsprozessen – als isolierte Entscheidungen - ein ganzer Entscheidungs- und Erfahrungsstrom zu Grunde liegt und bei denen ein unumkehrbarer Entwicklungspfad beschritten wird. Lernen im engeren Sinne bleibt dem Individuum vorbehalten, doch können auch ganze Organisationen lernen, indem ein kollektiv verankerter Wis-

---

<sup>94</sup> Vgl. Ausführungen zum Verhältnis von Handeln und Struktur, Kapitel 5.4.2.5.

senschatz über Vorgänge und Abläufe zusammengetragen wird (vgl. Göbel 1998, S. 119). Drittens identifiziert Göbel evolutionäre Prozesse im Unternehmen, wonach Ordnung dadurch entsteht, dass sich Gruppen mit erfolgreichen Regeln gegenüber anderen Gruppen durchsetzen und diese verdrängen. Gleiches gilt innerhalb der Gruppe: Hier werden nicht erfolgreiche Regeln von erfolgreichen verdrängt. Somit wird durch Selektion bestimmt, welche Regeln Bestand haben. Diese Prozesse vollziehen sich meistens ohne eine bewusste Reflexion oder Einflussnahme der Individuen (vgl. Göbel 1998, S. 121ff.). Schließlich gibt es auch zufallsgesteuerte Prozesse, die zur Entstehung von Ordnung im Unternehmen beitragen. Diese Prozesse unterliegen kaum noch einer bewussten Steuerung und Kontrolle durch die Individuen. Es können sich nämlich im unternehmerischen Alltag zufällige Situationen ergeben, die letztendlich auch zufällige Lösungen herbeiführen, sodass sich durch das Wechselspiel von Zufall und Notwendigkeit von selbst Normen bilden. Oft werden diese Prozesse aber nicht als solche erkannt, weil Individuen dazu neigen, ihre Handlungen rückblickend nicht als zufällig, sondern als zweckrational zu interpretieren (vgl. Göbel 1998, S. 130ff.).

Im Gegensatz zur klassischen Betriebswirtschaftslehre, in der sich Überlegungen zur Unternehmensorganisation meistens auf Fragen der Aufbau- und Ablauforganisation beschränken, betrachtet Göbel Organisationsprozesse in einem weiteren Spektrum. Demnach beziehen sich die Selbstorganisationsprozesse in einem Unternehmen nicht nur auf Normen des Unternehmensaufbaus und des Ablaufs betrieblicher Prozesse, sondern auch auf Normen der Wirklichkeitsdeutung sowie auf soziale Normen. Diese einzelnen Aspekte werden im Folgenden mit Bezug auf das eigene Datenmaterial erläutert.

#### 5.4.2.2 Normierung der Wirklichkeitsdeutung

„Geht man von einem Menschenbild aus, nach welchem der Mensch vor allen Dingen kognitiv bestimmt ist, kann davon gesprochen werden, die Organisationsmitglieder entwickelten subjektive Organisationstheorien, die im weiteren – wie die wissenschaftlichen Theorien – eine deskriptive, erklärende, prognostische und pragmatische Funktion entfalten. Sie beeinflussen die Wahrnehmung, führen zu Schlussfolgerungen und Voraussagen und leiten das Handeln“ (Göbel 1998, S. 159).

In diesem Zusammenhang interessiert, wie durch eine „Vereinheitlichung“ – Normierung - des Denkens und Deutens innerhalb einer Organisation Ordnung entsteht. So können die an vorheriger Stelle erläuterten Fragen zum grundlegenden Sinn und Zweck der unternehmerischen Tätigkeit, genauso wie die Herausbildung einer gemeinsamen Sprache als derartige Ordnungsprozesse auf der Deutungsebene aufgefasst werden.<sup>95</sup>

In den untersuchten Fällen kommt die ordnende Rolle einer gemeinsamen Wirklichkeitsdeutung schon sehr früh zum Tragen, nämlich bei der Frage nach dem Aufbau eines gemeinsamen „Firmengedankens“. Bei Herrn Messner und Herrn Lorenz zeigt sich, dass das gemeinsame Gründungsprojekt zunächst nur als eine lockere Verbindung zum Erleichtern der eigenen Geschäfte angesehen wird, wie dann aber aus der Praxis heraus ein Selbstverständnis als „richtige Firma“ entsteht. Ein ähnlicher Prozess vollzieht sich auch bei Herrn Berg und Herrn König, deren Selbstverständnis als eine „wirtschaftliche Einheit“

---

<sup>95</sup> Vgl. Ausführungen zur Unternehmenspraxis als Ausdruck persönlicher Erwerbsentwürfe und ökonomischer Strukturen, Kapitel 5.4.1.

wachsen muss. Ein weiterhin schon früh bedeutsamer ordnender Akt auf der Deutungsebene ist die Entwicklung einer Vorstellung vom Leistungsspektrum des Unternehmens, welches nicht in allen Fällen von vornherein klar feststeht. Bei Herrn Lorenz und Herrn Messner ergibt sich die Einengung des ursprünglichen Dienstleistungsprofils auf den Arbeitsschwerpunkt Datenbankentwicklung erst durch die deutliche Nachfrage auf diesem Gebiet. Bei Herrn Senger und Herrn Saale erfolgt das Gegenteil: Sie weiten ihr ursprünglich anvisiertes Dienstleistungsspektrum bedingt durch Kundenanfragen aus. Genauso haben Herr Berg und Herr König erst im Verlauf ihrer unternehmerischen Tätigkeit Klarheit über ihr planerisches Dienstleistungsprofil gewonnen. So wird aus den eigenen Daten ersichtlich, dass die einigende Interpretation der unternehmerischen Tätigkeit schon recht früh im Verlauf der partnerschaftlichen Selbständigkeit von Bedeutung für ein geordnetes, koordiniertes gemeinsames Handeln und schließlich den Unternehmenserfolg ist.

Kollektive Deutungsnormen können bewusst durch Verständigungsprozesse entstehen, bei denen sich die betroffenen Akteure über die Grundsätze und Leitlinien ihres Handelns einigen (vgl. Göbel, S. 144). Weil geteilte Deutungen die Koordination des Handelns erleichtern, wird in der unternehmerischen Praxis immer häufiger versucht, kollektive Deutungsnormen als Leitbilder zu formulieren. Solche Prozesse lassen sich auch in den eigenen Daten erkennen: In einigen der untersuchten Unternehmen bemüht man sich darum, Leitbilder zu verhandeln, zu formulieren und zu kommunizieren - zunächst nur innerhalb der Partnerschaft, später auch mit den Mitarbeitern. Klar erkennbar ist dieses Bemühen in den Partnerschaften, in denen von Anfang an die Überzeugung von einer bestimmten Dienstleistungsphilosophie verbindend war, also bei Herrn Senger und Herrn Saale sowie bei Frau Ludwig und Frau Hesse. Im Unternehmen der beiden Frauen wird allerdings deutlich, dass die bewusste Formulierung von Leitbildern allein nicht ausreicht, damit diese auch zur kollektiven Deutungsnorm werden – das Leitbild ihres Unternehmens „hängt rum“. In ihrem Unternehmen hat sich das Selbstverständnis eher von formulierten Leitbildern entfernt: Gemeinnützigkeit ist Wachstumsorientierung, das Verständnis als große Familie ist Hierarchiedenken gewichen. Auch im Unternehmen von Herrn Senger und Herrn Saale entwickeln sich, bedingt durch die anstehende Expansion, neue Deutungsnormen: Das Unternehmen ist jetzt nicht mehr identisch mit den Personen Senger und Saale. Von Anfang an eine sehr untergeordnete Rolle spielt die bewusste Erarbeitung eines Leitbildes im Unternehmen von Herrn Berg und Herrn König. Sie grenzen sich von solchen „Thesen“ und „theoretischen Klimmzügen“ ab – auch wiederum eine einigende Deutung der organisationalen Wirklichkeit. So wird ersichtlich, dass Normen im Bereich der Wirklichkeitsdeutung nicht allein durch bewusste Aushandlungsprozesse entstehen, sondern auch unbewusst aus Sozialisationsprozessen und aus der damit verbundenen intersubjektiven Herausbildung gemeinsamer Interpretationen.

### 5.4.2.3 Normierung des sozialen Handelns

Neben den Normen der Wirklichkeitsdeutung sind im Unternehmen auch Normen von Bedeutung, die die zwischenmenschlichen Interaktionen der Organisationsmitglieder regulieren. Hier geht es zum Beispiel um Fragen der Kommunikation, der Zusammenarbeit oder der Führung. Soziale Normen beziehen sich auf eine bestimmte Gruppe als Ausschnitt aus der Gesellschaft und sind eng verbunden mit sozialen Rollen, bei denen Verhaltenserwartungen mit bestimmten sozialen Positionen oder Merkmalen verknüpft werden (vgl. Göbel 1998, S. 161ff.).

„Dies geschieht zum einen spontan, aus dem Wunsch des einzelnen heraus, sich richtig zu verhalten. Zum anderen fordert die Gruppe ein angepasstes Verhalten und bestraft Abweichungen. Dabei bleibt offen, ob es sich eher um bewusste Selbstbestimmung handelt oder um das unbewusste Wachsen unreflektierter sozialer Routinen und Selbstverständlichkeiten. Vermutlich vermischen sich beide Prozesse ...“ (Göbel 1998, S. 171).

Auch soziale Normen bilden sich in Sozialisationsprozessen heraus und sind meistens nicht explizit, sondern eher stillschweigend vorhanden (vgl. Göbel 1988, S. 164).<sup>96</sup> Sozialisation erfolgt einerseits durch das Tätigsein der Individuen im Unternehmen, geht diesem aber auch voraus und zeigt sich im Vorverständnis der Akteure von sozialen Normen und Rollen (vgl. Göbel, S. 142/146). Trotzdem sind Rollen und Normen und somit die soziale Struktur des Unternehmens ebenso bewusst gestaltbar (vgl. Manstedten 1997, S. 57).

In den untersuchten Partnerschaften, die aus Freundschaften hervorgegangen sind, entwickeln sich zahlreiche Normen des sozialen Handelns schon im Verlauf der Freundschaft und werden im Unternehmen weiter gepflegt. Darüber hinaus versuchen die Gründerinnen und Gründer, bestimmte soziale Normen des Umgangs im eigenen Unternehmen explizit zu Beginn der Selbständigkeit zu regeln. Deutlich wird dieses Bemühen bei Frau Kilian und Frau Marschall, noch offensichtlicher bei Herrn Senger und Saale. Beide Teams haben von Berufs wegen ein hohes Bewusstsein für soziale Normierungsprozesse ausgeprägt, denn derartige Fragen sind schließlich auch Inhalt ihrer Dienstleistungen. Letztendlich wird aber aus den eigenen Daten ersichtlich, dass sich soziale Normen im Wesentlichen unbewusst aus der unternehmerischen Praxis heraus bilden. Im Einzelfall ist das ein durchaus mühsamer und konfliktreicher Prozess. Bewusst erlassene Regeln werden durch solche Prozesse informell ergänzt oder sogar abgelöst. So zeigt sich zum Beispiel bei Frau Marschall und Frau Kilian im Verlauf der gemeinsamen Tätigkeit, dass die anfänglich institutionalisierten Treffen „nicht gebraucht“ werden – Kommunikation erfolgt jetzt im Bedarfsfall „in der Küche“. Auch bei Herrn Senger und Saale werden Regeln, die anfänglich bewusst im Rahmen einer Supervision erarbeitet wurden, wieder verändert und ergänzt, sodass heute soziale Normen unbewusst „gelebt“ werden.

Mit dem Wachstum des Unternehmens und der Beschäftigung von Mitarbeitern entstehen zudem Führungsrollen und damit verbunden sozialen Normen im Umgang mit den Mitarbeitern.<sup>97</sup> Delegation und Kontrollmechanismen werden erforderlich, um das Wachstum organisatorisch handhaben zu können. Diese Veränderungen bringen eine Rollenentwicklung des Unternehmensgründers vom „Arbeiter“ zum „Manager“ mit Führungsaufgaben mit

---

<sup>96</sup> Vgl. Ausführungen zur Konsensfindung, Kapitel 5.3.1.3.

<sup>97</sup> Vgl. Fallanalyse König/Berg, Kapitel 4.3; Senger/Saale, Kapitel 4.4; Hesse/Ludwig, Kapitel 4.5.

sich – eine Entwicklung, die von den Akteuren allerdings nicht immer ganz problemlos vollzogen werden kann, sondern einen Lernprozess erfordert.<sup>98</sup> Dennoch ist es wichtig, dass dieser Rollenwechsel gelingt, da ein Misslingen bestandsgefährdend für ein junges Unternehmen werden kann (vgl. Manstedten 1997, S. 55).

#### 5.4.2.4 Normierung des Unternehmensaufbaus und des Ablaufs betrieblicher Prozesse

Im Zusammenhang mit Normen des Unternehmensaufbaus und des Ablaufs betrieblicher Prozesse interessieren zum Beispiel Aspekte der Arbeitsteilung, der Aufgabenkoordination, des Stellengefüges oder des Arbeitsablaufes (vgl. Göbel 1998, S. 177ff.). Die diesbezüglichen Normen beruhen auf formellen Regelungen genauso wie auf informellen Organisationsprozessen. Die informellen Organisationsprozesse können wiederum bewusst oder unbewusst verlaufen und sich zur formellen Organisation komplementär oder auch konkurrierend verhalten (vgl. Göbel 1998, S. 179).

In den eigenen Daten ist erkennbar, dass der Aufbau bzw. der Ablauf der unternehmensinternen Zusammenarbeit ausgehend von einer eher diffusen, „chaotischen“ Situation zunehmend geordneter wird. Zwar werden einige Regeln zu den Arbeitsabläufen schon zu Beginn der gemeinsamen Selbständigkeit erlassen, die meisten aber wachsen aus praktischen Erfahrungen heraus und ergänzen dann die anfänglichen Regeln oder lösen sie sogar ab – zumeist ohne schriftlich fixiert zu werden. Dabei weisen nicht selten praktische Fehler und Probleme den Weg. So wird nämlich erkannt, wo überhaupt eine Notwendigkeit zur Regulierung besteht.<sup>99</sup> Außerdem spielen auch äußere Faktoren eine Rolle, die auf Ordnung drängen, wie Zeitdruck durch Kunden oder familiäre Erwartungen. Dass Regeln aus dem Arbeitsprozess heraus entstehen, heißt aber nicht notgedrungen, dass dieser Prozess auch völlig un gelenkt und unbewusst vonstatten geht. Die Normierungen können auf bewussten unternehmensinternen Aushandlungsprozessen beruhen, die allerdings vorwiegend im praktischen Bedarfsfall und nicht abstrakt vorausschauend erfolgen. Einige der Befragten nehmen den wachsenden Grad an Organisiertheit in ihrem Unternehmen wahr und reflektieren ihn als einen Lernprozess sowie als ein Erreichen von „Normalität“. Die Ordnung der unternehmensinternen Prozesse und Strukturen wird dabei verbunden mit Zeitmanagement, Verlässlichkeit und Disziplin, mit Klarheit und schließlich mit Professionalität. Sie erhöht die Leistungsfähigkeit und mindert den Diskussionsbedarf zwischen den Partnern.<sup>100</sup>

Ein im Zusammenhang mit betrieblichen Abläufen wichtiger organisatorischer Akt ist die Ordnung der Arbeitsteilung im Team. Betrachten wir im eigenen Datenmaterial die Partnerschaften, in denen die Gründer in unterschiedlichen Fachrichtungen ausgebildet sind, so liegt von Anfang an eine gewisse Arbeitsteilung nahe – bedingt durch formale Qualifikation, Berufserfahrung und fachliches Interesse. In diesen Fällen erfolgt die Aufteilung der Arbeitsgebiete dann auch überwiegend bewusst und ist klar geregelt.<sup>101</sup> Sind die Gründer jedoch in ein und derselben Fachrichtung ausgebildet, kristallisieren sich Arbeitsteilung und Spezialisierung erst allmählich heraus. Ausschlaggebend dafür sind, neben einem gestiegenen gegenseitigen Vertrauen, letztendlich Effizienzkriterien. Die unternehmerische Praxis hat

---

<sup>98</sup> Vgl. Fallanalyse Senger/ Saale, Kapitel 4.4; Hesse/Ludwig, Kapitel 4.5.

<sup>99</sup> Vgl. Fallanalyse Lorenz/Messner, Kapitel 4.1; König/Berg, Kapitel 4.3; Hesse/Ludwig, Kapitel 4.5.

<sup>100</sup> Vgl. Fallanalyse Lorenz/Messner, Kapitel 4.1; Kilian/Marschall, Kapitel 4.2; König/Berg, Kapitel 4.3; Hesse/Ludwig, Kapitel 4.5.

<sup>101</sup> Vgl. Fallanalyse Lorenz/Messner, Kapitel 4.1; Hesse/Ludwig, Kapitel 4.5.

gezeigt, dass ein arbeitsteiliges Vorgehen mit gelegentlichen gemeinsamen Sitzungen effektiver ist als eine grundsätzliche Teamarbeit.<sup>102</sup> Doch benötigten diese Teams erst eine gewisse Phase der gemeinsamen und übergreifenden Zusammenarbeit, um zu erkennen, wer welche Stärken hat. Die bei beiden gleiche formale Qualifikation oder im Einzelfall sogar ähnliche Berufserfahrung bieten zur Ableitung von Arbeitsschwerpunkten nämlich keinen Anhaltspunkt. Bei der Frage, wer welche Aufgaben abdeckt, spielen letztendlich fachliche Interessenschwerpunkte und außerfachliche Kompetenzen, aber auch zeitliche Kapazitäten, eine wesentliche Rolle. Dennoch ist die so entstandene Arbeitsteilung nicht formalisiert, sondern „durchlässig“, „verschwimmt“, „läuft irgendwie“, ist „mehr oder weniger unausgesprochen“.<sup>103</sup> Darüber hinaus wird mit der Einstellung von Mitarbeitern noch eine weitere Form der Arbeitsteilung zwischen steuernder und ausführender Tätigkeit, zwischen Sonderfall und Routine erforderlich. In diesem Feld findet allerdings eine stärker formalisierte Regelung statt als innerhalb der Gründerteams.<sup>104</sup>

Notwendigkeiten zur Ordnung betrieblicher Abläufe und des Unternehmensaufbaus treten allerdings nicht nur zu Beginn der partnerschaftlichen Zusammenarbeit auf, sondern auch während späterer Wachstumsphasen des Unternehmens. Dann können nämlich qualitative und quantitative Unternehmensentwicklungen Handlungszusammenhänge verändern und somit eine organisatorische Neuordnung erforderlich machen. Das Unternehmen von Herrn Senger und Herrn Saale befindet sich gerade in einer solchen Situation. Die beiden Gründer versuchen bewusst, durch ein planvolles, vorausschauendes Vorgehen, einer Unordnung aus dem Weg zu gehen – sie befürchten nämlich, dass ansonsten die Qualität ihrer Dienstleistung leidet. Frau Hesse und Frau Ludwig haben die organisatorischen Folgen des Wachstums eher auf sich zukommen lassen. So entstand eine veränderte Arbeitsteilung und eine veränderte hierarchische Ordnung. Im Grunde ist der organisatorische Veränderungsprozess in ihrem Unternehmen aber noch nicht bewältigt und die Gründerinnen befinden sich noch auf der Suche nach geeigneten Regelungen – „dann immer eine gute und richtige Form zu finden, ist nicht so einfach“.

#### 5.4.2.5 Zum Verhältnis von Handeln und Struktur

Durch die bisherigen Ausführungen ist deutlich geworden, dass sich im Verlauf einer partnerschaftlichen Selbständigkeit eine gewisse Ordnung im gemeinsamen Handeln herausbildet, die das Handeln des Individuums wiederum beeinflusst. Dieses Verhältnis von Handeln und Struktur erklärt Giddens im Rahmen seiner „Theorie der Strukturation“ (vgl. Giddens 1988).<sup>105</sup> Nach Giddens ist der Handlungsspielraum des einzelnen durch Strukturen begrenzt, aber diese sind interpretierbar und daher grundsätzlich für verschiedene Handlungsweisen offen. Er betont also die Subjektivität der Akteure, ohne aber deren strukturelle Einbettung aus dem Auge zu verlieren. Zentral im Ansatz Giddens ist seine Auffassung von einer „Dualität“ von Struktur: Strukturen sind sowohl Medium wie auch Ergebnis menschlicher Praktiken, sie begrenzen und ermöglichen das Handeln zugleich.

---

<sup>102</sup> Vgl. Fallanalyse Marschall/Kilian, Kapitel 4.2; König/Berg, Kapitel 4.3; Senger/Saale, Kapitel 4.4.

<sup>103</sup> Vgl. Fallanalyse Kilian/Marschall, Kapitel 4.2; König/Berg, Kapitel 4.3;; Senger/Saale, Kapitel 4.4.

<sup>104</sup> Vgl. Fallanalyse König/Berg, Kapitel 4.3; Senger/Saale, Kapitel 4.4; Hesse/Ludwig, Kapitel 4.5.

<sup>105</sup> Die „Theorie der Strukturation“ von Anthony Giddens kann und soll an dieser Stelle nicht vollständig und umfassend dargelegt werden, sondern nur so weit, wie sie zum Verständnis des eigenen Datenmaterials beiträgt.



Giddens unterscheidet begrifflich zwischen System, Struktur und Strukturmomenten. Ein System ist eine soziale Einheit, wie z.B. ein Team, die bestimmte Muster herausbildet. Strukturen sind die Regeln und Ressourcen, die die Handelnden in einem System generieren. Struktur ist allerdings „außerhalb von Raum und Zeit ... und ist durch eine ‚Abwesenheit des Subjekts‘ charakterisiert“ (Giddens 1988, S. 77). Soziale Praktiken haben in diesem Verständnis daher keine Struktur, sondern weisen Strukturmomente auf. In sozialen Praktiken existieren Strukturen als „Erinnerungsspuren“, die das Handeln der Subjekte orientieren. „In Form von Erinnerungsspuren und als in sozialen Praktiken verwirklicht, ist sie [die Struktur] in gewissem Sinne ihren Aktivitäten eher ‚inwendig‘“ (Giddens 1988, S. 77). Struktur existiert demnach nicht außerhalb des Individuums, sondern die Handelnden reproduzieren vielmehr die Bedingungen, die ihr Handeln ermöglichen, durch ihre Handlungen (vgl. Giddens 1988, S. 52).<sup>106</sup> Strukturen sind in diesem Verständnis auch nicht statisch, sondern existieren in einem kontinuierlichen Prozess der Strukturierung.

Das menschliche Vermögen, Handeln zu kontrollieren, ist nach Giddens begrenzt (vgl. Poole/Seibold/McPhee 1996, S. 119/120):

- erstens durch zeitliche Faktoren (wie eine vorgegebene Abfolge von Handlungen oder die Einbettung in den Strom der Handlungen anderer)
- zweitens durch Kontextfaktoren (wie die konkrete Situation oder die institutionelle Einbettung)
- drittens durch Machtfaktoren, die sich durch eine ungleiche Verteilung von Wissen und Ressourcen ergeben

Schließlich wird die Kontrolle des eigenen Handelns auch dadurch begrenzt, dass der Handlungsstrom kontinuierlich Folgen produziert, die die Akteure nicht beabsichtigt haben. Handlungen können nämlich unbeabsichtigte Folgen haben, die sich „in systemischen Rückkoppelungsprozessen als die unerkannten Bedingungen weiteren Handelns darstellen“ (Giddens 1988, S. 58). So können sich aus einem Aggregat von Handlungen, von denen jede einzelne intentional ausgeführt wird, strukturelle Effekte ergeben, die von niemandem beabsichtigt waren. „Es ist gleichsam jedermanns Tun und niemandes Tun“ (Giddens 1988, S. 61). Der einzelne Akteur bezieht sich in seinem Handeln wiederum auf die strukturellen Momente übergreifender Systeme und so werden dann die Strukturmomente größerer Kollektive reproduziert. Individuelles Handeln ist also auf einer Makroebene von strukturellen Momenten übergreifender Systeme beeinflusst. So ist beispielsweise das Handeln innerhalb eines Teams von den Strukturen der Organisation geprägt, der es angehört, oder auch von gesellschaftlich strukturierten Selektionssystemen, die Menschen in bestimmte Positionen führen. Darüber hinaus können sich im Handeln des Individuums mehrere strukturelle Komplexe überschneiden, wie zum Beispiel verschiedene Rollen.

Im Handeln werden zwar all diese strukturellen Gegebenheiten integriert, aber in situationsangemessene Versionen überführt (vgl. Poole/Seibold/McPhee 1996, S. 122).

„The degree to which these factors influence structuration is largely dependent on how much actors know about them. If actors are unaware of a factor or do not understand how it operates, then it is likely to be a strong influence. To the extent that members are aware of a factor, they can use or even change it“ (Poole/Seibold/McPhee 1996, S. 120).

---

<sup>106</sup> Eine Erklärung, wie diese Erinnerungsspuren kognitiv eingelagert sind, kann die Theorie der kognitiven Schemata bieten, vgl. Kapitel 5.4.3.2.

Der Handelnde hat nämlich im Sinne Giddens die „Macht“, in die Welt einzugreifen (oder es zu lassen), Strukturen umzugestalten und zu instrumentalisieren. Giddens geht in seiner Theorie von reflektierten Akteuren aus, die im Rahmen verschiedener Zeithorizonte vorausschauen können und in der Lage sind, ihren Handlungskurs zu verändern, wenn es erforderlich wird (vgl. Poole/Seibold/McPhee 1996, S. 119). Dabei sind sie nicht nur mit einem „praktischen Bewusstsein“ ausgestattet, sondern auch mit einem „diskursiven“ (vgl. Giddens 1988, S. 78). Die Akteure sind nach Giddens „soziologische Experten“. „Dieses Wissen über gesellschaftliche Konventionen, über sich selbst oder über andere menschliche Wesen, das in der Fähigkeit steckt, in der Vielfalt menschlicher Lebenskontexte sich ‚zurechtfinden‘ zu können, ist detailliert und verblüffend“ (Giddens 1988, S. 78). Jegliches Handeln schließt nach Giddens also Macht im Sinne eines umgestaltenden Vermögens logisch ein (vgl. Giddens 1988, 65/66). Strukturen entwickeln ihre Wirkungen dementsprechend nicht unabhängig von den Gründen der Handelnden.

#### 5.4.2.6 Ergebnisse im Überblick

Ordnung ermöglicht die Koordination von individuellen Handlungen, denn so wird es möglich, die Erwartungen bzw. Handlungen anderer im eigenen Handeln mitzudenken. Sie ist folglich eine Grundvoraussetzung sozialer Interaktion und Kooperation. Partnerschaftlich Selbständige wollen zudem im Rahmen ihrer beruflichen Tätigkeit gemeinsame, definierte Ziele erreichen. Ihr individuelles Handeln muss daher auf einen gemeinsamen Zweck hin ausgerichtet werden, sodass hier Ordnung - auch im Sinne von Organisation - von besonderer Bedeutung ist. Der Grad an Organisiertheit innerhalb der Partnerschaft bzw. innerhalb des Unternehmens nimmt maßgeblich Einfluss auf dessen Leistungsfähigkeit und ist damit überlebenswichtig. Organisatorische Ordnung beruht dabei auf geteilten Normen der Wirklichkeitsdeutung, Normen im sozialen Handeln und Normen zum Unternehmensaufbau und Arbeitsablauf.

Bei einer beruflichen Selbständigkeit wächst Ordnung durch selbstorganisiertes menschliches Handeln. Damit ist gemeint, dass die Gründer die Organisation ihres Unternehmens selbst erschaffen. Selbstorganisierte Ordnung entsteht beispielsweise durch Problemlösungsprozesse, Lernprozesse, evolutorische Prozesse und zufallsgesteuerte Prozesse - die Reflexivität und bewusste Einflussnahme des Individuums auf den Organisationsprozess lässt dabei nach. Ordnung, oder auch Struktur, besteht dabei nach Giddens als Erinnerungsspuren im Handeln der Akteure. Sie ist also ein Teil des Handelns und diesem nicht als äußerer Zwang vorgegeben. Nach Giddens wird Struktur nämlich durch menschliches Handeln erschaffen, bestimmt dieses aber auch wiederum. Struktur entsteht dabei einerseits - vom Individuum ganz unbeabsichtigt - aus dem Handlungsstrom vieler heraus, der einzelne hat aber auch die Macht zur bewussten, reflektierten Umgestaltung von Strukturen. Die Selbstorganisationsprozesse haben demnach zwei Facetten: Sie erfolgen von selbst oder selbstbestimmt. In der unternehmerischen Praxis wirken beide Prozesse zugleich, wobei sie sich komplementär oder konkurrierend zueinander verhalten können.

Auf der Deutungsebene bedeutet Ordnung, dass innerhalb der Partnerschaft bzw. des Unternehmens eine geteilte Interpretationen der organisatorischen Wirklichkeit besteht. Bei einer partnerschaftlichen Selbständigkeit haben sich in dem Zusammenhang der grundlegende Sinn und Zweck der unternehmerischen Tätigkeit, ein gemeinsamer Firmengedanke, ein klares Dienstleistungsprofil und eine gemeinsame Sprache als wesentlich herausgestellt.

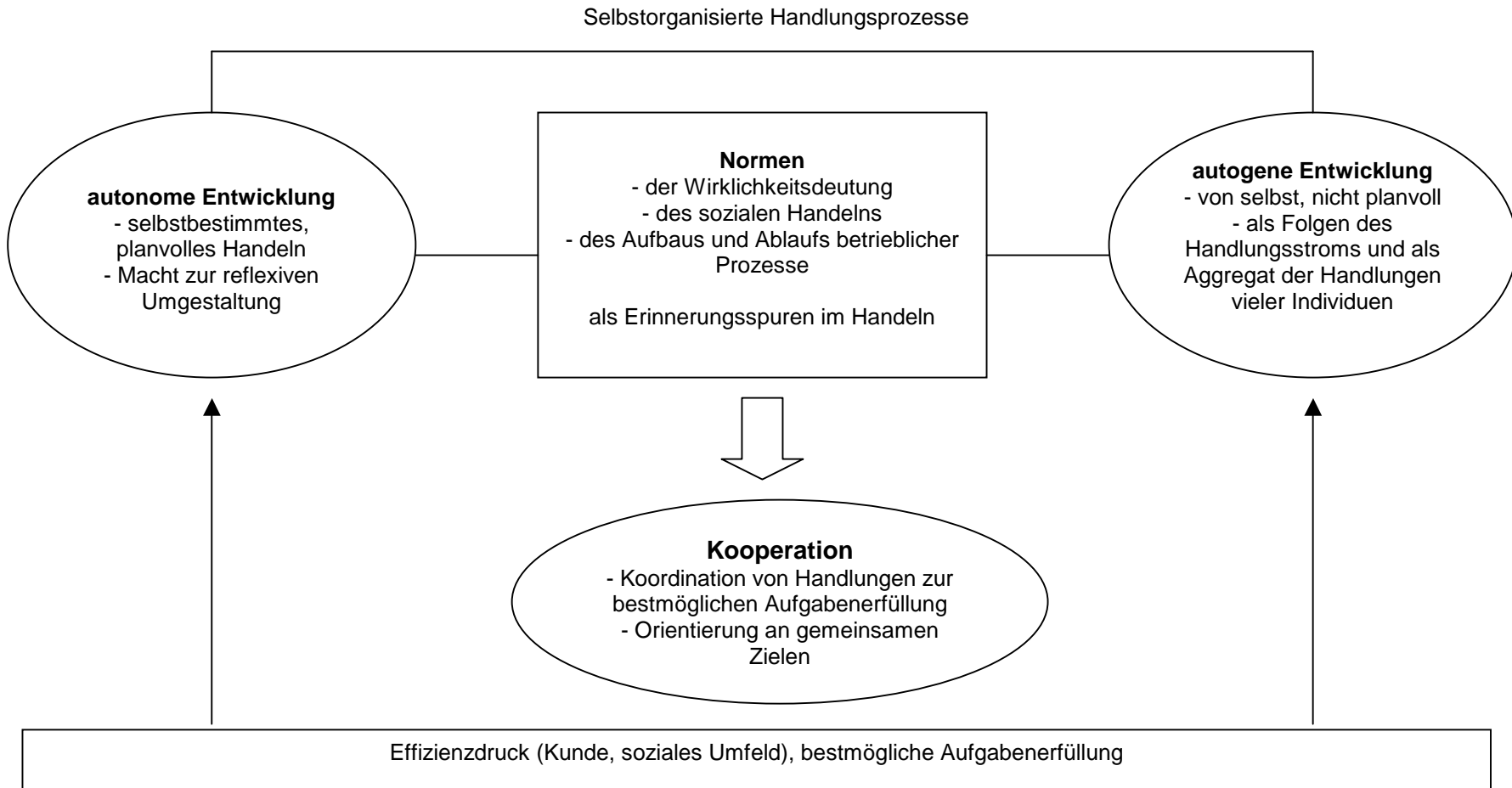
Sie prägen die Handlungsmotivation der Akteure und somit die Dynamik des Unternehmens maßgeblich. Die geteilte Wirklichkeitsdeutung entsteht zum einen durch bewusste Verständigungsprozesse, in denen ein Deutungskonsens gefunden und teilweise sogar als Leitbild formuliert wird. Zum anderen entsteht sie aber auch unbewusst durch Sozialisationsprozesse und geteilte Erfahrungen, aus denen sich Deutungen intersubjektiv herausbilden.

Auf der sozialen Ebene reguliert Ordnung die Interaktion der Organisationsmitglieder durch Normen und Rollen. Auch diese bilden sich in Sozialisationsprozessen heraus und sind oft stillschweigend vorhanden. Soziale Normen werden in einigen Fällen schon aus Freundschaften mitgebracht. Doch werden soziale Regeln und Rollen auch explizit durch kommunikative Aushandlungsprozesse entwickelt - ein Prozess der angesichts des eigenen Datenmaterials nicht immer ganz einfach vonstatten geht.

Schließlich bezieht sich Ordnung auch auf den Aufbau des Unternehmens und den Ablauf der betrieblichen Prozesse. Ordnung auf dieser Ebene ist für ein effektives Arbeiten ganz elementar. So haben familiäre Erwartungen, Zeitdruck oder die Ansprüche der Kunden in den untersuchten Fällen auf eine derartige Ordnung gedrängt. Regelungen der Arbeitsteilung und der partnerschaftlichen Kommunikation sowie ein funktionierendes Zeitmanagement sind in dem Zusammenhang von besonderer Bedeutung. Eine klare Ordnung auf betrieblicher Ebene besteht jedoch in den untersuchten Fällen nicht von Anfang an, sondern wächst erst aus der praktischen Erfahrung heraus. Durch Fehler, Probleme und Konflikte wird den Gründern klar, wo Regelungen erforderlich sind. Wieder verlaufen unbewusste und bewusste Prozesse parallel.

Das nachfolgende Schaubild spiegelt die erläuterten Zusammenhänge von Ordnung und kooperativem Handeln wider.

*Ordnung und kooperatives Handeln – schematische Darstellung*



### 5.4.3 Leistungserstellung als Prozess des Problemlösens

#### 5.4.3.1 Zum Charakter wissensintensiver Dienstleistungen

Die im Rahmen dieser Arbeit befragten Selbständigen bieten wissensintensive Dienstleistungen an, die in erster Linie auf Unternehmen bzw. die öffentliche Hand, weniger auf Privatkunden, ausgerichtet sind. Bei einer wissensintensiven Dienstleistung geht es im Grunde darum, das Problem eines Kunden zu lösen. Diese Problemlösung erfolgt in einem mehr oder weniger intensiven Interaktionsprozess *gemeinsam* mit dem Kunden.<sup>107</sup> „Das Produkt ist somit das Ergebnis der Kompetenz des Anbieters und des Kunden, dessen Fähigkeit, das vorhandene Problem zu formulieren und das externe Know-how zu nutzen, das Ergebnis in erheblichem Maß beeinflusst“ (Strambach 1997, S. 34). Der Kunde kann die Qualität der Dienstleistung zwar erst beurteilen, nachdem sie vollbracht worden ist, aufgrund der Nähe zum Anbieter kann er diesem aber meistens auch seine Zufriedenheit direkt rückmelden.<sup>108</sup>

Nach Strambach sind wissensintensive Dienstleistungen von folgenden Merkmalen gekennzeichnet (vgl. Strambach 1997, S. 25):

- humankapitalintensive / know-how-intensive Leistung
- hoher Grad an Immaterialität der Leistung
- erschwerte Standardisierung der Leistung
- intensiver Interaktionsprozess zwischen Anbieter und Kunden

Darüber hinaus erfordern wissensintensive Dienstleistungen ein hohes Maß an „produktiver Kreativität“. Im Gegensatz zur Kreativität im künstlerisch-genialen Sinne meint diese Form von Kreativität ein der Realität angepasstes problemlösendes Denken. Im letzteren Sinne ist immer dann, wenn es um die Entwicklung neuer Ideen in der betrieblichen Praxis geht, Kreativität erforderlich (vgl. Linneweh 1999, S. 17).

Der Anbieter einer wissensintensiven Dienstleistung bewegt sich in zwei Spannungsfeldern (vgl. Strambach 1997, S. 36). Erstens muss er zwischen Spezialisierung und dem Angebot einer umfassenden Problemlösung balancieren. Der Dienstleister muss nämlich einerseits einen hohen Spezialisierungsgrad aufweisen, um dem Know-how der Kunden überlegen zu sein, andererseits benötigt er aber auch Komplementärfähigkeiten, um eine komplette, umfassende Problemlösung bieten zu können. Ein weiteres Spannungsfeld ergibt sich aus dem Widerspruch zwischen Standardisierung und dem Angebot kundenindividueller Problemlösungen. Einerseits sucht der Kunde nach auf ihn zugeschnittenen Lösungen, was ein projektorientiertes Arbeiten ohne Routinen erforderlich macht, andererseits muss das eigene Leistungsspektrum aber auch nach Effizienzkriterien standardisiert werden. Je kleiner das Dienstleistungsunternehmen ist und je weniger Mitarbeiter es hat, umso stärker ist es diesen Spannungsfeldern ausgesetzt. Einige der untersuchten Kleinstunternehmen lösen dieses Dilemma durch die Aufnahme von Kooperationen innerhalb von Netzwerken.<sup>109</sup>

Damit das Unternehmen seine Dienstleistung schließlich erfolgreich auf dem Markt verkaufen kann, muss die Leistung für andere schwer imitierbar, also in gewisser Weise einzigartig

---

<sup>107</sup> Vgl. Fallanalyse Lorenz/Messner, Kapitel 4.1; Kilian/Marschall, Kapitel 4.2; Senger/Saale, Kapitel 4.4.

<sup>108</sup> Vgl. Fallanalyse Lorenz/Messner, Kapitel 4.1; Kilian/Marschall, Kapitel 4.2.

<sup>109</sup> Vgl. Fallanalyse Lorenz/Messner, Kapitel 4.1; Kilian/Marschall, Kapitel 4.2; König/Berg, Kapitel 4.3.

sein (vgl. Osterloh/Frost 2000, S. 200ff.). Einzigartigkeit ergibt sich in dem Zusammenhang durch eine einmalige, langfristig aufgebaute Kombination von materiellen Ressourcen, Wissen, Erfahrungen und auch Routinen. Um diese Einzigartigkeit zu erlangen, muss das Team in der Lage sein, mögliche Synergien produktiv zu entfalten. Herr Messner verfügt beispielsweise aufgrund langjähriger Berufserfahrungen über einzigartiges und umfassendes Wissen im Bereich der Datenbankentwicklung, das durch die marktbezogenen Kompetenzen von Herrn Lorenz abgerundet wird. Herr Senger und Herr Saale können das durch ehrenamtliche Tätigkeiten erworbene Know-how im Management von Kinderbetreuungseinrichtungen mit vorherigen Berufserfahrungen zu einer einzigartigen Wissenskombination verbinden. Frau Hesse und Frau Ludwig haben Erfahrungen als Dozentinnen in der EDV-Weiterbildung speziell für Frauen, welche durch Berufserfahrungen in verschiedenen Schwerpunkten und ihre unterschiedlichen Ausbildungshintergründe auf besondere Weise bereichert werden. Die Besonderheit der angebotenen Dienstleistung bzw. des angebotenen Wissens ist dabei nicht mehr einer einzelnen Person zuzuordnen, sondern nur dem Team als Ganzes.

Doch müssen im Rahmen der beruflichen Selbständigkeit nicht nur die Probleme des Kunden gelöst werden, sondern auch diejenigen Probleme, die bei der Führung des eigenen Unternehmens auftreten. Diese betriebswirtschaftlichen Probleme sind aufgrund der nur wenig beeinflussbaren ökonomischen Umwelt unsicher, sie sind aufgrund der Beteiligung mehrerer Personen mit differierenden Präferenzen, Erwartungen und Zielen konfliktreich und sie sind komplex (vgl. Neber 1987, S. 20). Komplexität ergibt sich aus der Anzahl der Variablen, der Vernetztheit, der Intransparenz und Eigendynamik eines Problems – je ausgeprägter die genannten Faktoren sind, umso komplexer ist das Problem (vgl. Stumpf 1992, S. 38/39).

Die Ausführung einer wissensintensiven Dienstleistung verlangt also in vielerlei Hinsicht die Lösung praktischer Probleme. Viele Modelle teilen Problemlösungsprozesse in Stufen oder Phasen ein (vgl. Neber 1987; Stumpf 1992). Von dieser Sichtweise soll im Rahmen dieser Arbeit allerdings Abstand genommen werden. Problemlösen wird vielmehr verstanden als zirkulärer Prozess des Nachdenkens, des Suchens, des Entscheidens, aber auch des Ausprobierens und des Reflektierens. Entscheidend auf dem Weg zu einer Problemlösung ist die Fähigkeit zu Verstehen und vorhandenes Wissen adäquat zur Bewältigung einer Aufgabe zu aktivieren. Auf diesen Zusammenhang wird zunächst kurz eingegangen, bevor sich das Augenmerk auf die Ergebnisse der eigenen Analysen richtet.

#### 5.4.3.2 Wissen und Problem

Wissen ist im Gegensatz zu bloßen Informationen an eine Person und deren Hintergründe gekoppelt, d.h. es enthält nicht nur Theorien und Fakten, sondern auch Erfahrungen, praktische Alltagsregeln, Urteile und Weltbilder. Zur Aktivierung seines Wissens greift das Individuum auf kognitive Ordnungsmuster zurück, die es ihm erlauben, Situationen und Sachverhalte zu kategorisieren, zu strukturieren und zu verstehen. Diese sogenannten Schemata werden durch Abstraktion konkreter Erfahrungen entwickelt und in ihrer Anwendung fortwährend bearbeitet. Der lebensweltliche Wissensvorrat im Sinne von Schütz oder Erinnerungsspuren im Sinne von Giddens sind nach diesem Verständnis in kognitiven Schemata eingelagert und in der Anwendung dieser Schemata reproduzieren sich Strukturen (vgl. Walgenbach 2000).

„In order to understand the actions that are going on in a given situation, a person must have been in that situation before. That is, understanding is knowledge-based. The actions of others make sense only insofar as they are part of a stored pattern of action that have been previously experienced“ (Schank/Abelson 1977, S. 67). Ein solch prozedurales Schema, das typische Sequenzen von Ereignissen oder Handlungsabläufe kognitiv repräsentiert („a stored pattern of action“), nennt man Skript (vgl. Schank/Abelson 1977, S. 41). Ein Skript basiert auf unmittelbaren genauso wie mittelbaren Erfahrungen. In ihm ist zum einen ganz spezifisches Wissen über Situationen und Handlungsabläufe eingelagert, zum anderen aber auch allgemeines Wissen. Es enthält darüber hinaus Leerstellen, sodass Situationen auch dann verstanden werden können, wenn keine vollständige Übereinstimmung mit vorhergehenden Situationen besteht (vgl. Walgenbach 2000, S. 111). Diese kognitive Struktur ist nicht starr, sondern jede neue situative Erfahrung reichert das Skript qualitativ an. Dabei kann man drei Stufen unterscheiden: Ein episodisches Skript ist „elementar und bezieht sich auf eine einzelne kontextspezifische Erfahrung“ (Walgenbach 2000, S. 109). Ein kategorisierendes Skript bezieht sich auf situationsübergreifende Erfahrungen und somit auf eine Gruppe von Situationen. Ein hypothetisches Skript leitet das Handeln in einer noch weiter gefassten Gruppe von Situationen, die gewisse Gemeinsamkeiten aufweisen (vgl. Walgenbach 2000, S. 110).

Darüber hinaus ist es dem Individuum auch möglich, mit ganz neuartigen Situationen umzugehen und diese zu verstehen. Dies liegt daran, dass es noch generellere Wissensstrukturen gibt, die den Skripts zugrunde liegen. Schank und Abelson sprechen in diesem Zusammenhang von Plänen („plans“). In Plänen ist allgemeines Wissen über Handlungszusammenhänge und -abläufe, über Ziele und Methoden zur Zielerreichung gespeichert (vgl. Schank/Abelson 1977, S. 70). Die Grenze zwischen Skript und Plan ist fließend. „Understanding, then, is sometimes all plan-based, sometimes all script-based, and sometimes a mix. The main point is that in order to understand you must predict and in order to predict there must be knowledge of how events connect“ (Schank/Abelson 1977, S. 78).

Zur Problemlösung wenden wir in derartige Schemata eingelagertes Wissen an. Kognitive Schemata stellen also Heuristiken dar, die zur Lösung von Aufgaben herangezogen werden und mögliche Wege zur Problemlösung beschreiben (vgl. Walgenbach 2000, S. 112). „Da war doch mal was? So dieser Satz kommt halt ziemlich oft, ne? Und dann kommt man dem Problem irgendwie näher,“ bemerkt Herr Messner in seinem Interview. Je größer der Erfahrungsschatz eines Individuums ist, umso umfassender und in sich abgestimmter ist sein Schemawissen. Darüber hinaus ist anzunehmen, dass mit der Länge der Zeitspanne, in der sich eine Person immer wieder mit bestimmten Situationen oder Aufgaben auseinandersetzt, die Differenziertheit des relevanten Schemas zunimmt und dieses somit der Komplexität der Situation bzw. Aufgabe zunehmend gerecht wird (vgl. Walgenbach 2000, S. 110). Dennoch kann verfestigtes Schemawissen auch die Sichtweise auf ein Problem einengen und somit Lösungen blockieren. Das Verstehen, Analysieren und Lösen eines Problems beruht also immer auf einem Wissens- bzw. Schemaselektionsprozess, der mit dem Expertengrad der problemlösenden Person variiert (vgl. Neber 1987, S. 25ff.). Dabei darf allerdings nicht außer Acht gelassen werden, dass die Denkprozesse beim Problemlösen auch von emotionalen und sozialen Prozessen begleitet werden.

#### 5.4.3.3 Anlässe partnerschaftlichen Problemlösens

Es zeigt sich, dass der Verlauf der partnerschaftlichen Problemlösungsprozesse geprägt ist von der spezifischen Organisation der Zusammenarbeit im Team. In allen untersuchten Fällen besteht inzwischen eine Arbeitsorganisation, bei der sich individuelle Arbeitsphasen mit Phasen des partnerschaftlichen Austausches abwechseln. Die praktische Erfahrung hat nämlich erwiesen, dass Teamarbeit nicht in jedem Fall vorteilhaft und effektiv sein muss, da sie Leistungsspitzen des einzelnen beschneiden kann und bisweilen langwierige Abstimmungsprozesse verlangt, immer aber alle Personen bindet. Aus diesem Grund wird in den untersuchten Unternehmen in der Regel nur eine Person mit der Bearbeitung einer bestimmten Arbeitsaufgabe betraut. Dabei bestehen innerhalb einiger Teams klare Arbeitsteilungen und Spezialisierungen, die auf unterschiedlichen Qualifikationen und Erfahrungen beruhen, so zum Beispiel die Einteilungen Technik – Projektmanagement, Tagesstättenmanagement – Organisationsberatung oder Finanzierung und Controlling – Marketing und Öffentlichkeitsarbeit.<sup>110</sup> Man kann folglich im Hinblick auf den einzelnen Arbeitsauftrag bzw. auf das Arbeitsgebiet von einer Hierarchie sprechen, wobei einer die Fäden in der Hand hält und hauptsächlich Verantwortung übernimmt, während der andere nur im Bedarfsfall unterstützt. Bei wichtigen, für den einzelnen bedeutsamen Führungsentscheidungen allerdings handeln und entscheiden die Gründer gleichberechtigt, wie schon an anderer Stelle im Rahmen von Interaktionsfragen näher erläutert wurde.<sup>111</sup>

Die Dienstleister sind zwar Experten auf ihrem Gebiet, das heißt aber nicht, dass ihr individuelles Wissen und ihre Erfahrungen immer selbstverständlich zur Situationsbewältigung ausreichen. Schwierigkeiten können sich zum Beispiel aus der Komplexität der jeweiligen Problemlage ergeben oder aus dem Umstand, dass das Ziel nicht klar formuliert ist. Zudem sind die mit einer wissensintensiven Dienstleistung genauso wie die mit der Führung eines Unternehmens verbundenen Aufgaben bzw. Situationen nicht stereotyp, sondern vielfältig. Auch die Bedingungen einer Aufgabe können sich im Verlauf des Arbeitsprozesses ändern oder ganz unerwartete Ergebnisse eintreten. Die Bewältigung solcher Situationen erfordert dann Differenzierung und Variation (vgl. Walgenbach 2000, S. 111). Je komplexer die Aufgaben sind, umso eher müssen die Individuen daher neben ihrem eigenen Wissen auch auf externes Wissen zurückgreifen. Zwar steigt wiederum die Komplexität mit der Anzahl der Personen, die an der Problemlösung beteiligt werden, doch lässt sich eine Vielzahl von Personen produktiv für die Problemlösung nutzen (vgl. Neber 1987, S. 20).

Die befragten Selbständigen involvieren daher zu bestimmten Anlässen ihren Partner in den Arbeitsprozess, um im gemeinsamen Austausch die Problembearbeitung fortzusetzen. Ein konkreter Anlass zur Teamarbeit liegt vor, wenn Schwierigkeiten bei der Aufgabenbewältigung entstehen. Der einzelne wird dann in seinem Arbeitsprozess „gestört“, er „gerät ins Stocken“ oder „dreht sich im Kreis“ und entwickelt schließlich den Wunsch zur Veränderung der gegenwärtigen Situation.<sup>112</sup> Aus den eigenen Daten geht hervor, dass die Selbständigen in dem Fall den Austausch mit dem Partner suchen. Die gemeinsame Kommunikation bewirkt eine „Horizontenerweiterung“, d.h. man kann nun auf das Wissen und die Erfahrungen

---

<sup>110</sup> Vgl. Fallanalyse Lorenz/Messner, Kapitel 4.1; Senger/Saale, Kapitel 4.4; Hesse/Ludwig, Kapitel 4.5.

<sup>111</sup> Vgl. Ausführungen zur Konsensfindung, Kapitel 5.3.1.3 und 5.3.1.4.

<sup>112</sup> Vgl. Fallanalyse Kilian/Marschall, Kapitel 4.2; König/Berg, Kapitel 4.3; Senger/Saale, Kapitel 4.4.



von zwei Personen zurückgreifen. Der Partner sieht den Sachverhalt außerdem aufgrund seiner ganz persönlichen Hintergründe und Wissensbestände aus einem anderen Blickwinkel und gibt damit dem Problemlösungsprozess einen neuen Anstoß.<sup>113</sup> Das Team bedeutet folglich Ergänzung und Anregung zugleich. Die Herangehensweise an die Aufgabe wird differenzierter, variantenreicher und auch kreativer. Belastend werden kann diese Form der Zusammenarbeit jedoch bei einem großen Wissensgefälle, welches einen Partner stärker im Problemlösungsprozess beansprucht als den anderen.<sup>114</sup> Im Einzelfall reicht außerdem der Partner alleine zur Problembewältigung nicht aus, sodass die Befragten dann auch auf externe Wissensquellen zurückgreifen, wie z.B. externe Unternehmensberater oder Netzwerke.<sup>115</sup>

Ein weiterer Anlass für gemeinsame Arbeitsphasen ist die Suche nach Kritik, ohne dass unbedingt der Eindruck bestehen muss, alleine nicht mehr weiterzukommen. Dies geschieht meistens dann, wenn abgrenzbare Zwischenergebnisse vorliegen. Es geht in dem Fall darum, den anderen zu informieren und ihn im laufenden Arbeitsprozess als Kontrolle einzusetzen. Gemeinsam mit dem Partner wird der bisherige Arbeitsprozess reflektiert, um mögliche Fehler oder Irrwege zu vermeiden. „Bin ich auf dem richtigen Dreh?“ ist die Frage, die dabei für Frau Marschall im Zentrum steht. Anstatt blind Routinen anzuwenden, werden durch eine Konfrontation mit der Perspektive des Partners eigene Schemata überhaupt erst bewusst gemacht und so eigene Automatismen überprüft. Dieses Vorgehen ist ein wichtiger Mechanismus zur Sicherung der Qualität der Dienstleistung und somit eine Voraussetzung, um die Zufriedenheit der Kunden zu wahren. Darüber hinaus wird dieser Austausch auch durch die Suche nach Bestätigung motiviert. Dahinter steht der Wunsch, vom anderen Wertschätzung zu erhalten und anerkannt zu werden. Anerkennung ist schließlich ein wichtiger Antriebsfaktor. Befürwortet der Partner das bisherige Vorgehen, so gibt das Sicherheit und stärkt das Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten – es „beruhigt“.<sup>116</sup>

Ein dritter Anlass zum partnerschaftlichen Austausch ergibt sich schließlich bei Problemen mit persönlicher Bedeutsamkeit. Diese sind von emotionalen Prozessen begleitet und oft mit einem Motivationstief verbunden, woraus sich ein Bedürfnis nach Unterstützung ergibt. Grundsätzlich werden die meisten Befragten von gemeinsamen Arbeitsphasen motiviert - sie „machen Spaß“ oder sind die „Highlights“ der beruflichen Tätigkeit.<sup>117</sup> Gerade bei persönlich bedeutsamen und emotional problematischen Situationen fungiert der andere daher als Zugpferd. Er kann zudem durch rationale Argumente einen Ausgleich zur Überbetonung des Emotionalen schaffen und so die Handlungsfähigkeit bzw. professionelle Distanz des Teams wahren. Indem er zuhört und Verständnis zeigt, wirkt er emotional stützend und erleichtert so die Verarbeitung persönlich bedeutsamer Probleme. In dem Sinne hat das Team einen integrierenden Effekt – die Kraft wird wieder auf das zentriert, worauf es ankommt. Nicht in jedem Team nimmt allerdings der Gründungspartner oder die Partnerin diese Rolle ein, sondern im Wesentlichen dann, wenn in der Partnerschaft eine Freundschaft besteht.

---

<sup>113</sup> Vgl. Fallanalyse Kilian/Marschall, Kapitel 4.2; König/Berg, Kapitel 4.3; Senger/Saale, Kapitel 4.4.

<sup>114</sup> Vgl. Fallanalyse Lorenz/Messner, Kapitel 4.1.

<sup>115</sup> Vgl. Fallanalyse Lorenz/Messner, Kapitel 4.1; Senger/Saale, Kapitel 4.4; Hesse/Ludwig, Kapitel 4.5.

<sup>116</sup> Vgl. Fallanalyse Kilian/Marschall, Kapitel 4.2; Hesse/Ludwig, Kapitel 4.5.

<sup>117</sup> Vgl. Fallanalyse Lorenz/Messner, Kapitel 4.1; Kilian/Marschall, Kapitel 4.2; Senger/Saale, Kapitel 4.4.

#### 5.4.3.4 Voraussetzungen partnerschaftlichen Problemlösens

Zwar wird der Verlauf eines Problemlösungsprozesses einerseits sehr stark von den Charakteristika der jeweiligen Aufgabe und der Arbeitsorganisation bestimmt, doch spielen andererseits auch teambezogene Faktoren eine bedeutende Rolle. Die Ressourcen der Partnerschaft – wie der größere Wissens- und Erfahrungsschatz - können nämlich nur dann sinnvoll zur Erfüllung einer Aufgabe aktiviert werden, wenn auf der Teamebene keine hohen Reibungsverluste auftreten. Basierend auf dem eigenen Datenmaterial und den bisherigen Analysen lassen sich in dem Zusammenhang einige Voraussetzungen für funktionierende partnerschaftliche Problemlösungsprozesse darstellen:

Grundsätzlich ist es für die Erbringung einer einzigartigen wissensintensiven Dienstleistung elementar, Vielfalt und Verschiedenheit im Team zu wahren und produktiv zu nutzen. Dies setzt Akzeptanz und sogar Wertschätzung von Andersartigkeit voraus. Dennoch ist eine Zusammenarbeit innerhalb der Partnerschaft nur möglich, wenn ihr Übereinstimmung und Ordnung zugrunde liegen. Gemeint ist damit die Verwendung einer gemeinsamen Sprache, die Verfolgung gemeinsamer übergreifende Ziele, geteilte Einstellungen genauso wie geteilte Regeln, Normen und Routinen.<sup>118</sup> Im Problemlösungsprozess selber muss eine gemeinsame mentale Repräsentation der Aufgabe entwickelt werden. Nur unter diesen Voraussetzungen ist Verständigung, die Koordination von Handlungen und somit produktives Arbeiten denkbar. Problemlösung im Team impliziert dabei immer einen mehr oder weniger intensiven Kommunikationsprozess, in dem sich die beiden Partner mit Offenheit begegnen. Eine offene Kommunikation über die eigenen Schwächen und das Eingeständnis, Hilfe zu benötigen, setzt Vertrauen in die Partnerin oder den Partner voraus. Man darf keine Angst davor haben, dass der andere die kommunizierten Schwächen für seine eigenen Interessen missbraucht.<sup>119</sup>

Um den gemeinsamen Problemlösungsprozess bei arbeitsteiliger Vorgehensweise überhaupt einzuleiten, muss die Person, die mit der Bearbeitung eines bestimmten Auftrages befasst ist, in der Lage sein, ihr eigenes Handeln zu reflektieren und die eigene Leistungsfähigkeit bzw. die Qualität der eigenen Ergebnisse realistisch einzuschätzen. Gezielte Unterstützung findet sie dann, wenn sie zudem eine realistische Einschätzung der Kompetenzen des Partners entwickelt hat und diesem Wertschätzung entgegenbringt. Der Partner auf der anderen Seite muss den Hilfesuchenden ernst nehmen, Bereitschaft zur Unterstützung zeigen und darf sein Wissen nicht aus Konkurrenzmotiven zurückhalten oder destruktiv verwenden. Schließlich sind beide verantwortlich dafür, dass das Unternehmen erfolgreich besteht. Der laufende Problemlösungsprozess muss sich daher an dem Ziel orientieren, gemeinsam ein gutes Werk zu schaffen. Dies geht nicht ohne die Bereitschaft zum Perspektivenwechsel und zum Kompromiss.

Erwähnenswert sind in dem Zusammenhang Burows Überlegungen zur Synergiepartnerschaft (vgl. Burow 1999; 2000). Burow beschäftigt sich mit einem besonderen Aspekt von Teamarbeit - der Kreativität. Wie bereits erwähnt, erfordern wissensintensive Dienstleistungen stets Kreativität im produktiven Sinne. Nach der Auffassung Burows entsteht Kreativität nicht im isolierten Geist, sondern durch zwischenmenschliche Begegnung. Mit Bezug auf die

---

<sup>118</sup> Vgl. Ausführungen zur Akzeptanz von Eigensinn und Gewissheit von Gemeinsinn, Kapitel 5.3.1.2.

<sup>119</sup> Vgl. Ausführungen zu Vertrauen und Kommunikation, Kapitel 5.3.2.2.

Feldtheorie Lewins, nach der sich menschliches Handeln stets im Spannungsfeld verschiedener sozialer und kultureller Kräfte vollzieht, entwirft er das Konzept des „Kreativen Feldes“. Kreatives Potenzial kann demnach nicht einer einzelnen Person zugeschrieben werden, sondern der besonderen Struktur des Feldes, das sie umgibt und von den Akteuren selbst geschaffen wird (vgl. Burow 2000, S. 28). Kreativität ist das „Ergebnis einer Kombination unterschiedlicher Persönlichkeiten, die es verstehen, ihre Stärken und Schwächen zunächst in einem *Paar-Feld* miteinander synergetisch zu koordinieren, so daß etwas Neues entsteht, das weit über ihre eigenen begrenzten Fähigkeiten hinausreicht“ (Burow 2000, S. 18; Hervorhebung im Original). Kreative Potenziale werden also entfaltet, indem man Synergiepartner findet und so eine geeignete Mischung von Fähigkeits- und Persönlichkeitsprofilen entsteht. Synergiepartnerschaften im Sinne Burows sind jedoch – entgegen der in dieser Arbeit analysierten unternehmerischen Partnerschaften – immer nur zeitlich befristet kreativ (vgl. Burow 2000, S. 45). Dennoch sind Burows Überlegungen zu den Merkmalen eines kreativen Feldes, d.h. zu den Bedingungen, unter denen eine Synergiepartnerschaft ein hohes Kreativitätsniveau entfalten und erfolgreich sein kann, auch für den gegebenen Zusammenhang relevant. Es ergeben sich Übereinstimmungen mit den eigenen Ergebnissen:

- *Synergieprozess*: Kreativität ist im Sinne Burows nur als Synergieprozess denkbar. „Das kreative Produkt enthält dann ‚mehr‘, als man aus der bloßen Addition der Einzelfähigkeiten erwarten könnte“ (Burow 1999, S. 131). Damit ein solcher kreativer Prozess in Gang kommt, muss der einzelne geeignete Synergiepartner finden. Dazu muss er wissen, in welchen Bereichen er Ergänzung wünscht und in welchen Bereichen er ein günstiger Partner sein kann. Synergie ergibt sich schließlich durch eine Ausbalancierung von Gemeinsamkeiten und Unterschieden (vgl. Burow 1999, S. 132).
- *Dialog*: Dialog ist eine unabdingbare Voraussetzung dafür, dass sich zwei Personen überhaupt inhaltlich begegnen können und zum gegenseitigen Anregen in der Lage sind. Wesentlich ist dabei, auf den Partner zu hören, dessen Themen aufzugreifen und weiterzuentwickeln, sich aber auch wieder zurückzunehmen und dem anderen Raum zu gewähren. Die Fähigkeit zum Dialog impliziert auf der einen Seite einführendes Verstehen, auf der anderen Seite die Bereitschaft, sich verunsichern und anregen zu lassen (vgl. Burow 1999, S. 124/125).
- *Vision und Produktorientierung*: Die Synergiepartner müssen sich auf gemeinsame Visionen und Ziele einigen, für deren Erreichen das kreative Potential entfaltet und koordiniert werden soll. Damit verbunden ist die Zuversicht, das Ziel auch gemeinsam erreichen zu können. Dennoch darf dies nicht zur Einengung werden: Kreative Prozesse bedürfen nämlich der Offenheit, Ziele verwerfen und neu formulieren zu können (vgl. Burow 1999, S. 126/127).
- *Vielfalt und Partizipation*: Ein kreatives Team lebt von der Vielfalt der einzelnen Fähigkeiten, denn erst die „besondere Mischung von für sich genommen unspektakulären Zutaten“ lässt Neues entstehen (Burow 1999, S. 128). In diesem Kontext kann der einzelne über sich hinauswachsen und Fähigkeiten zeigen, von denen er zuvor nichts wusste. An die Stelle von Expertenabhängigkeit tritt dabei ein institutionell verankertes System, in dem das Wissen und die Kompetenzen aller Beteiligten abgefragt werden. So kann es dem Team gelingen, aus eigener Kraft diejenigen

Fähigkeiten zu entwickeln, die benötigt werden, um das Ziel zu erreichen (vgl. Burow 1999, S. 133/134).

- *Personenzentrierung und kreative Konkurrenz:* Individualität darf nicht zu Gunsten des Kollektivs aufgegeben werden. Im Gegenteil, unverwechselbare persönliche Profile bereichern das Team, solange der einzelne sich nicht nur anhand seiner Stärken, sondern auch seiner Schwächen profiliert (vgl. Burow 1999, S. 130/131). Diese Schwächen bieten schließlich Ansatzpunkte zum Finden geeigneter Synergiepartnern. Elementar ist das Vermögen, eigensinniges Verhalten und Andersartigkeit auszuhalten, denn die Gegensätzlichkeiten der Akteure bewirken eine kreative Spannung, die zur Entstehung von Neuem beiträgt (vgl. Burow 2000, S. 39ff.).
- *Harmonische Grundstruktur:* Die kreative Spannung kann jedoch nur produktiv sein, wenn eine harmonische Grundstruktur besteht, welche es erlaubt, die Talente aller Mitglieder zu nutzen (vgl. Burow 2000, S. 35/36). „Das Feld muß einerseits so elastisch gebaut sein, daß es Extreme integrieren kann und eine gewisse Harmonie entsteht; andererseits müssen genügend Gegensätze, profilierte Egos, Spannungspole vorhanden sein, damit Neues entstehen kann“ (Burow 2000, S. 42).<sup>120</sup>

#### 5.4.3.5 Ergebnisse im Überblick

Bietet ein Unternehmen eine wissensintensive Dienstleistung an, so besteht sein Angebot darin, das Problem eines Kunden zu lösen. Diese Leistung lässt sich nur dann verkaufen, wenn die Problemlösungskompetenzen des anbietenden Unternehmens dem Kunden als etwas Besonderes erscheinen. An die Fähigkeiten der Gründer, komplexe Probleme und Aufgaben zu lösen, werden dabei hohe Anforderungen gestellt, denn die mit einer wissensintensiven Dienstleistung verbundenen Aufgaben sind meist unklar formuliert, in der Regel komplex, vielfältig und nicht standardisierbar. Darüber hinaus ist der Problemlösungsprozess von einer intensiven Interaktion zwischen dem Dienstleistungsanbieter und dem Kunden geprägt. Außerdem sind viele derjenigen Aufgaben, die mit der selbständigen Führung des eigenen Unternehmens einhergehen, nicht minder anspruchsvoll.

Zur Lösung eines Problems zieht eine Person ihr bisheriges Wissen heran, welches in kognitiven Schemata eingelagert ist. Diese Strukturen helfen dem Individuum dabei, Informationen und Situationen einzuordnen und schließlich damit umzugehen. Die Schemata enthalten spezifisches und allgemeines Wissen, aber auch Leerstellen – sind also flexibel genug, um vertraute wie neuartige Situationen bewältigen zu können. Sie beruhen auf persönlichen genauso wie mitgeteilten Erfahrungen und verändern sich mit jeder neuartigen Erfahrung qualitativ. Je mehr Erfahrungen ein Individuum zu einem bestimmten Gegenstand gesammelt hat, umso umfassender, in sich abgestimmter und differenzierter ist sein diesbezügliches kognitives Schemawissen. Dies macht Expertentum aus, welches wiederum die Fähigkeit des einzelnen bestimmt, Probleme angemessen zu lösen.

---

<sup>120</sup> Burow benennt darüber hinaus noch die Aspekte *Resonanz* als Gefühlsansteckung anderer und *Nachhaltigkeit* als Qualität der Folgen des Kreativitätsprozesses. Beide Aspekte beziehen sich jedoch nicht auf die Zusammenarbeit des Teams im engeren Sinne und finden auch keine Entsprechung im eigenen Datenmaterial. Sie werden daher an dieser Stelle nicht näher dargelegt.

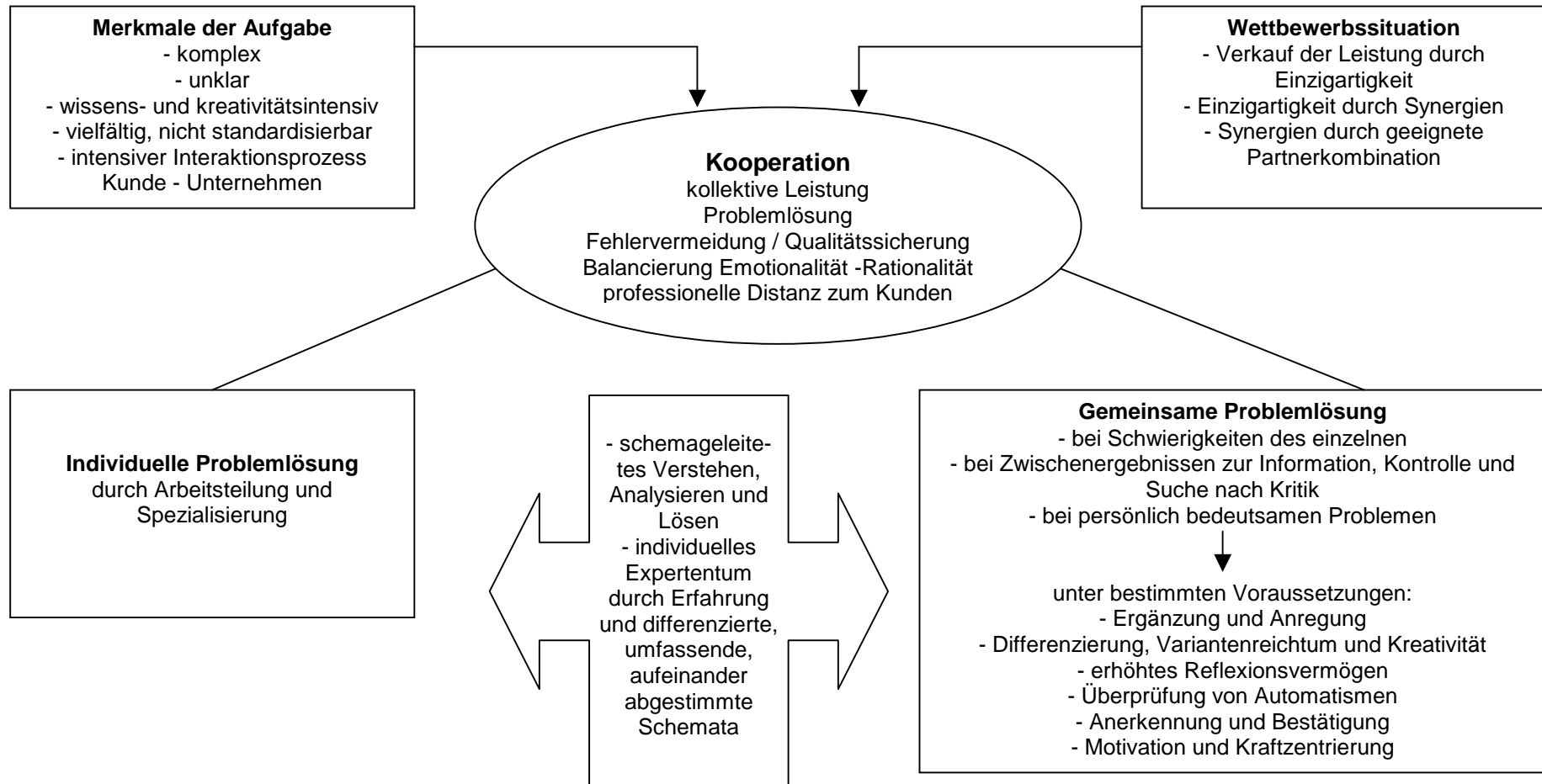
Die befragten Selbständigen sind zwar Experten in ihrem Dienstleistungsfeld, trotzdem können sie die gegebenen Probleme nicht immer alleine lösen, denn diese sind bisweilen zu anspruchsvoll. Aus diesem Grund wird trotz einer grundsätzlich arbeitsteiligen Vorgehensweise der Partner immer wieder zur Problemlösung herangezogen. Dies geschieht, wenn einer alleine ins Stocken gerät. Dann ergibt sich durch die Teamarbeit Ergänzung, Anregung, Variation und eine gesteigerte Kreativität. Auch wenn bei Zwischenergebnissen Kritik und Kontrolle gesucht werden, wenden sich die Selbständigen an ihre Partner. Die Teamarbeit bringt nämlich ein höheres Reflexionsniveau und Möglichkeiten zur Überprüfung von „Schubladendenken“ oder auch Anerkennung und Bestätigung mit sich. Der Austausch trägt so einerseits zur Qualitätssicherung bei, andererseits zur Handlungsmotivation der Selbständigen. Schließlich wird bei persönlich bedeutsamen und emotional belastenden Problemen der Austausch im Team gesucht. Dann ist der Partner eine Stütze. Er dient als Ausgleich zu überzogener Emotionalität und als Zugpferd, womit er letztendlich zur Wahrung von Handlungsfähigkeit beiträgt.

Die genannten positiven Effekte des Teams können allerdings nur dann wirken, wenn es den Selbständigen gelingt, vorhandene Synergien produktiv zu nutzen. Dies setzt die folgenden Faktoren voraus:

- Möglichkeit zur Wahrung von Individualität, Vielfalt und Verschiedenheit
- Reflexion des eigenen Handelns sowie realistische Selbst- und Fremdeinschätzung
- Akzeptanz und Wertschätzung von Andersartigkeit sowie Raum zur Partizipation
- Kommunikation und offener, vertrauensvoller Dialog
- Kompromissbereitschaft und Bereitschaft zum Perspektivenwechsel
- Ziel- und Produktorientierung
- Übereinstimmung in der Sprache, in den Zielen und arbeitsbezogenen Einstellungen
- Ordnung durch Regeln, Normen und Routinen

Das nachfolgende Schaubild stellt diese Ergebnisse auf einen Blick dar.

*Leistungserstellung und kooperatives Handeln – schematische Darstellung*



## **6 Resümee und Ausblick**

Eines steht abschließend fest: Dem klassischen Entrepreneur als konkurrenzorientiertem Individualisten kann man ein Erwerbsmodell der partnerschaftlichen Selbständigkeit entgegenhalten. Während man in der Praxis häufig zu hören bekommt, „Kumpanei ist Lumperei“, und viele Ratgeber sogar kategorisch von partnerschaftlichen Wegen in die Selbständigkeit abraten, zeigen die eigenen Analysen hingegen, dass es unter bestimmten Voraussetzungen durchaus gelingen kann, erfolgreich und dauerhaft in einer unternehmerischen Partnerschaft zusammenzuarbeiten. Zumindest lässt sich dies mit Blick auf den vorab gewählten Ausschnitt aus der Gesamtheit aller unternehmerischen Partnerschaften behaupten.

Doch fällt eine funktionierende Zusammenarbeit nicht vom Himmel, sondern die beteiligten Individuen müssen in einem längeren Prozess Handlungskompetenzen und Denkmuster entwickeln, die es ihnen ermöglichen, erfolgreich zu kooperieren. Der gemeinsame Aufbau einer Organisation sowie die partnerschaftliche Unternehmensführung und Leistungserstellung bringen eine Vielzahl unterschiedlicher und komplexer Kooperationsprozesse mit sich, denen das Team gewachsen sein muss. Im Kern geht es immer wieder darum, gemeinsam Probleme zu lösen – und zwar unter den spezifischen Bedingungen der Situation Selbständiger, die von Unsicherheit, einer Notwendigkeit zur Entscheidung, von unternehmerischer Verantwortung, von Ressourcenabhängigkeit und Wettbewerb gekennzeichnet ist. An die Fähigkeiten der Gründer, komplexe Probleme und Aufgaben zu lösen, werden hohe Anforderungen gestellt. Die jeweiligen Individuen sind zwar Experten auf ihrem Dienstleistungsfeld, dennoch können sie nicht alle Probleme, die im Rahmen einer selbständigen Tätigkeit entstehen, alleine lösen. Aus diesem Grund werden Problemlösungen - trotz einer weitgehend arbeitsteiligen Vorgehensweise - immer wieder kooperativ im Unternehmerteam herbeigeführt. Denkbare positive Effekte des Teams können allerdings nur dann ausgeschöpft werden, wenn es den Selbständigen gelingt, vorhandene Synergien produktiv zu nutzen, was funktionierende Kooperationsprozesse voraussetzt.

Trotz aller Entwicklungspotenziale des Teams ist der Weg in eine funktionierende partnerschaftliche Zusammenarbeit nicht ohne bestimmte Grundvoraussetzungen denkbar: Gegenseitiges Grundvertrauen, Offenheit und Dialogbereitschaft sowie eine geteilte Grundeinstellung zur Arbeit bzw. unternehmerischen Tätigkeit sind von vornherein unverzichtbar. Vieles andere hingegen wird erst allmählich erlernt. So vollziehen sich miteinander verzahnte Entwicklungsprozesse auf persönlicher, auf zwischenmenschlicher sowie unternehmerischer Ebene, die schließlich in einer funktionierenden Kooperation münden. Die bisherigen Analysen haben gezeigt, welche Entwicklungen im einzelnen dazu beitragen. Dabei wurde immer wieder deutlich, dass das Gründungsteam nicht ohne weiteres mit anderen Arbeitsgruppen vergleichbar ist, da die Situation beruflich Selbständiger ganz besondere Merkmale aufweist. Diese situationsbedingten Besonderheiten werden im folgenden herausgehoben und es wird zusammenfassend dargelegt, inwiefern die im vorhergehenden analysierten Schlüsselkategorien vor diesem Hintergrund von besonderer Wichtigkeit sind. Die nachfolgende Darstellung beschränkt sich dabei auf diejenigen Situationsmerkmale, die sich angesichts des eigenen Datenmaterials als relevant erwiesen haben.

### **6.1 Antrieb als Grundvoraussetzung**

Im Grunde bedarf jede sinnvolle, zielgerichtete Handlung eines Antriebs von Seiten des Akteurs. Man kann den Handlungsantrieb unterscheiden in eine kognitive Komponente, die Motivation, und eine affektive Komponente, die Lust. Gerade in der Situation beruflicher Selbständigkeit erweist sich der Handlungsantrieb als elementar. Wissenschaftliche Arbeiten, die sich mit Wegen in die Selbständigkeit beschäftigen, betonen immer wieder die Bedeutung der Herausbildung des „Wollens“ für den Schritt in die berufliche Selbständigkeit (vgl. Bögenhold 1989, Zumholz 2002, Kuss 2003). Man beschäftigt sich in dem Zusammenhang mit den individuellen Entwicklungsprozesse, die Personen dazu motivieren, überhaupt eine unternehmerische Selbständigkeit aufzunehmen. Im Rahmen solcher Orientierungsprozesse trägt auch die Bildung eines Teams dazu bei, den Schritt in die Selbständigkeit zu wollen und schließlich zu vollziehen. So hätten viele der interviewten Personen ihrer Einschätzung nach den Weg in die berufliche Selbständigkeit nicht alleine beschritten.

Darüber hinaus ist es für Gründer existenziell, auch während ihrer weiteren unternehmerischen Tätigkeit Motivation, Lust und somit Handlungsfähigkeit zu wahren. Es geht schließlich darum, Leistungen zu erbringen sowie ausdauernd und engagiert Ziele zu verfolgen; denn nur so kann der gegründete Betrieb dauerhaft bestehen. Angetrieben werden die befragten Selbständigen von einem Streben nach Lebensfülle im Beruf in Form von Arbeitsfreude, Selbstentfaltung und Gestaltungsfreiheit. Das Bilden einer unternehmerischen Partnerschaft ist dabei als ein elementarer Teil dieses zufriedenheitsorientierten Erwerbskonzeptes anzusehen. Ganz wichtig ist, dass der Antrieb von innen heraus kommt. So wurden auch von Braun und Maaßen „Eigenantrieb“ bzw. die „Fähigkeit zur Selbstmotivation“ als wichtigste Anforderung an Gründer identifiziert (vgl. Braun/Maaßen 2000, S. 44). Während bei abhängiger Berufstätigkeit auch ein Zustand der „inneren Kündigung“ denkbar ist oder externe Faktoren, wie behördlicher Druck, dazu führen können, einer bestimmten Arbeit mehr oder weniger erfolgreich nachzugehen, ist bei einer unternehmerischen Selbständigkeit eine intrinsische Motivation von besonderer Bedeutung. Erst diese Form der Motivation ermöglicht ein stetes Interesse an den Aufgaben, Selbstdisziplin, Engagement und Ausdauer bei deren Verfolgung. Gerade zu Beginn der Selbständigkeit ist dieser innere Antrieb überaus wichtig, denn selten entwickelt sich das neu gegründete Unternehmen geradlinig in eine positive Richtung, vielmehr müssen auch Rückschläge, existenzielle Nöte, verbunden mit sozialen Veränderungen in Familie und Freundeskreis, verkraftet werden. Zudem bringt die unternehmerische Tätigkeit zeitweise hohe Arbeitsbelastungen und eine Wettbewerbssituation auf dem Markt mit sich, denen man Stand halten muss. Eine durchschnittliche oder gar rein extrinsische Motivation reicht demzufolge zum Bestehen in einer beruflichen Selbständigkeit nicht aus.

Vor dem Hintergrund sind die im Rahmen dieser Arbeit analysierten Prozesse der Identitätsentwicklung elementar. Handlungsmotor ist demnach die innere Verpflichtung des einzelnen: Er muss von der beruflichen Selbständigkeit und auch von der partnerschaftlichen Beziehung innerlich so überzeugt sein, dass er bereit ist, sich für das Vorhaben aktiv zu engagieren. Die Verpflichtung für die Partnerschaft wird grundsätzlich erleichtert bei gemeinsamer Ideenfindung, bei vorausgehender Freundschaft sowie bei geteilten Grundüberzeugungen bezüglich Arbeitsmoral und Dienstleistungsphilosophie. Aber nicht nur in der Gründungsphase müssen sich die Teammitglieder innerlich für die partnerschaftliche Selbständigkeit



verpflichten, sondern die Verpflichtung muss auch im weiteren Verlauf der Selbständigkeit erhalten oder sogar intensiviert werden. Das funktioniert nur, wenn der einzelne seine Identität, seine Eigenheiten, Wünsche und Bedürfnisse in der Zusammenarbeit wahren kann. Deswegen sind die Aushandlung harmonisierender Unternehmerrollen, die Akzeptanz von Eigenheiten und die Fähigkeit zur Konsensfindung im Team unentbehrlich für die Aufrechterhaltung des Handlungsantriebs. Auch eine vertrauensvolle, harmonisch strukturierte Beziehung wirkt motivierend, indem sie zu einem positiven Arbeitsklima beiträgt, Handlungsfreiheit und somit Raum zu Selbstverwirklichung gewährt.

Darüber hinaus beeinflusst die Überzeugung vom eigenen Können den Handlungsantrieb der Selbständigen. In dem Zusammenhang ist der individuelle Attributionsstil bedeutsam, denn die Art und Weise, wie eine Person Erfolge oder Misserfolge erklärt, trägt wesentlich zur Motivation bei. Um Antrieb zu wahren, ist es wichtig, Erfolge auf eigenes Können und Dazutun zurückzuführen, Misserfolge dagegen in Umständen oder mangelnder Anstrengung zu begründen (vgl. Müller 2000, S. 107). Sollte es dem einzelnen nicht gelingen, Misserfolge derart zu interpretieren, so kann in einem Team immer noch der Partner diese Perspektive einbringen. Fehler und Misserfolge wirken dann nicht entmutigend. Dennoch muss der Akteur ein gesundes Gefühl für die eigenen Grenzen und Schwächen bewahren, sonst würde das langfristig dem unternehmerischen Erfolg und somit wiederum der Motivation schaden. Insofern ist das Bild der Akteure von ihren Kompetenzen - als Teil ihrer beruflichen Identität - eine wichtige Komponente der unternehmerischen Motivation.

Viele Gründer fühlen sich gerade während der Anfangszeit ihrer Selbständigkeit überlastet und überfordert, selbst wenn sie zunächst sehr selbstbewusst begonnen haben (vgl. Möhling/Diethelm/Feidicker 1998, S. 89). Aber auch im späteren Verlauf einer unternehmerischen Selbständigkeit können immer wieder Motivationstiefs auftreten. Sind die Gründer nicht in der Lage, derartige Tiefpunkte zu überwinden, kann sich das frustrierend, demotivierend und schließlich negativ auf den Unternehmenserfolg auswirken. Angesichts dessen zeigt sich eine Besonderheit von partnerschaftlichen Gründungen: Im Team besteht die Möglichkeit, solche Tieflagen gegenseitig auszugleichen. Der Partner fungiert als Zugpferd, wenn er den anderen bei Rückschlägen und Zweifeln aufrichten und antreiben kann. Dies setzt allerdings von beiden Akteuren eine Bereitschaft zum Perspektivenwechsel und eine Ausrichtung auf gemeinsame Ziele bzw. ein gemeinsames Werk voraus. Doch auch unabhängig von problematischen Lagen schöpfen die Selbständigen Antrieb, Spaß und Freude aus der partnerschaftlichen Zusammenarbeit. Insofern kann das Team insgesamt eine stärkere Antriebskraft entwickeln als eine Einzelperson. Andererseits zeigt sich aber auch, wie die Motivation des einzelnen von Tiefpunkten des Partners mitgerissen werden kann - z.B. im Fall von Herrn Saale, der seinen Antrieb verliert, als sein Partner den Ausstieg aus dem Unternehmen erwägt, oder im Fall von Herrn Berg, der einen Rückschritt der Dynamik erlebt, als sein Partner aus familiären Gründen weniger im Unternehmen präsent ist als zuvor. Das Unternehmen überlebt nur dann, wenn das Team in der Lage ist, motivationale Tiefpunkte gemeinsam zu bewältigen.

<b>Grundvoraussetzung beruflich selbständigen Handelns</b>	<b>Positive Effekte eines Teams</b>	<b>Voraussetzungen im kooperativen Handeln</b>
Motivation und Antriebslust	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ermutigung</li> <li>• Ausgleich</li> <li>• Zugkraft</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Innere Verpflichtung für Selbständigkeit und Partnerschaft</li> <li>• Überzeugung vom eigenen Können bei gleichzeitigem Bewusstsein für eigene Grenzen und Schwächen</li> <li>• Wahrung von Identität in der Zusammenarbeit und gegenseitige Akzeptanz von Eigenheiten</li> <li>• Perspektivenwechsel und Konsensfindung im Team</li> <li>• Vertrauensvolle und harmonische Partnerbeziehung</li> <li>• Ausrichtung des Teams auf gemeinsame Ziele</li> </ul>

Ein besonderer, innerer Handlungsantrieb ist also Grundvoraussetzung dafür, um überhaupt längere Zeit als Unternehmer bestehen zu können. Darüber hinaus weist die Situation Selbständiger weitere spezielle Merkmale auf, die ganz bestimmte Voraussetzungen in der Zusammenarbeit erforderlich machen.

## **6.2 Kooperatives Handeln in der besonderen Situation beruflicher Selbständigkeit**

### **6.2.1 Situationsmerkmal „Unsicherheit“**

Immer wieder wird betont, dass die Situation beruflich Selbständiger durch Unsicherheit gekennzeichnet ist. Die konkrete Ausprägung dieser Unsicherheit ist vielfältig (vgl. Bögenhold 1989, S. 17; Kolshorn/Tomecko 1998, S. 180). In materieller Hinsicht stellen sich Fragen wie: Ist die Geschäftsidee wirklich marktauglich? Reicht das erzielbare Einkommen aus für meinen Lebensunterhalt ebenso wie für den meiner Familie? Was passiert, wenn ich krank werde? Wann kommt der erste bzw. nächste Auftrag? In persönlicher und sozialer Hinsicht ist beispielsweise relevant: Bin ich wirklich fachlich geeignet? Wie hoch ist die Arbeitsbelastung? Kann ich ihr standhalten? Habe ich noch genügend Zeit für mein Privatleben? Ein großes Maß an Unsicherheit rührt auch daher, dass den meisten Personen die Situation der unternehmerischen Selbständigkeit unbekannt ist, sollten sie nicht aufgrund von Unternehmern im näheren sozialen Umfeld in diesen Erwerbentwurf hineingewachsen sein. So ist für sie vor der Gründung nicht durchschaubar, was auf sie zukommen wird – eine Unkenntnis, die verunsichert. Meistens ist dabei das subjektive Gefühl von Unsicherheit stärker ausgeprägt, als objektiv begründbar wäre, denn letztendlich sind viele Faktoren durch eine gute Planung abzusichern und auch eine angestellte Tätigkeit bietet heute keine wirkliche Sicherheit mehr. Dennoch besteht ein persönliches Unsicherheitsgefühl, sodass die Unsicherheit als ein wesentliches Merkmal der Situation beruflich Selbständiger anzusehen ist. Zwar muss eine gewisse Schwelle der Angst überwunden werden, um überhaupt in

der Lage zu sein, den Schritt in die Selbständigkeit zu wagen, doch zeigen sich bei vielen der Befragten Existenzängste, die sich bis lange in die Anfangszeit der Selbständigkeit ausdehnen.

Es ist nicht zu leugnen, dass die finanzielle Situation von Selbständigen gerade während der ersten Zeit nach der Unternehmensgründung sehr prekär sein kann, da meistens die anfallenden Kosten die Einnahmen übersteigen und Einkünfte nur unregelmäßig erzielt werden. Auch in späteren Lebensphasen des Unternehmens ist der Erfolg abhängig von wirtschaftlichen Rahmenbedingungen und Marktentwicklungen, die man selbst oft wenig beeinflussen kann. Angesichts dessen kann die Bildung eines Gründungsteams wirtschaftlich entlastend sein, wenn einer zunächst weiter angestellt arbeitet und eine gewisse finanzielle Grundversicherung für beide gewährt. Müssen dagegen beide von Anfang an vollständig durch das eigene Unternehmen unterhalten werden, so können Erfolgsdruck und Unsicherheitsgefühl sogar steigen. Außerdem können Existenzgründungen hohe Investitionssummen erforderlich machen. Geht das Vorhaben schief, so hat man entweder eigenes Kapital verloren oder hohe Verbindlichkeiten. Auch hier ist die Teamgründung gegenüber einer Einzelgründung vorteilhaft, da zwei Personen mehr Kapital aufbringen können und schließlich gemeinsam haften, sodass die finanzielle Belastung des einzelnen geringer ausfällt.

Trotz der genannten wirtschaftlichen Vorzüge einer Teamgründung darf nicht außer Acht gelassen werden, dass das Team zusätzliche Unsicherheiten hervorrufen kann: Ist mein Partner vertrauenswürdig? Können wir wirklich gut zusammenarbeiten? Funktioniert die Zusammenarbeit jedoch, so reduziert eine Teambildung das subjektive Unsicherheitsempfinden der Akteure. So wären fast alle Befragten rückblickend das Risiko einer unternehmerischen Selbständigkeit nicht alleine eingegangen. Man strebt ohnehin keine gemeinsame Unternehmensgründung an, wenn von vornherein Zweifel am Partner bestehen und eine innere Bindung an die partnerschaftliche Beziehung fehlt. Folglich ist von Anfang an ein gewisses Maß an Vertrauen und Zusammenhalt gegeben. Durch die soziale Identität, die also schon vor dem Schritt in die Selbständigkeit bzw. während der ersten Zusammenarbeit angelegt wird und im weiteren Verlauf der Zusammenarbeit noch wächst, entsteht ein Gefühl bzw. Bewusstsein von Sicherheit. Der Glaube an die Partnerschaft schafft Erfolgszuversicht und ein Gefühl der Stärke. Auch die Möglichkeiten, Entscheidungen gemeinsam zu fällen, Verantwortung zu teilen und Probleme gemeinsam zu lösen, stiften Sicherheit. Dabei reduziert die Partnerschaft nicht nur die Unsicherheit auf der subjektiven Gefühlsebene, sie kann auch die Qualität der Dienstleistung und somit die Marktposition positiv beeinflussen. Der Partner dient nämlich als Kontrolle des eigenen Handelns und trägt so zur Vermeidung von Irrwegen bzw. Fehlern bei.

Damit eine unternehmerische Partnerschaft aber auf diese Weise Sicherheit stiften kann, muss das kooperative Handeln im Team bestimmte Voraussetzungen erfüllen. Ganz wichtig ist in dem Zusammenhang Vertrauen. Zwar bringt vertrauensvolles Handeln an sich ein gewisses Risiko mit sich, was die Unsicherheit einer beruflichen Selbständigkeit sogar steigern könnte, besteht aber eine echte, gewachsene Vertrauensbeziehung, so steigt die Gewissheit, dass der Partner wohlwollend und im Sinne der gemeinsamen Ziele handelt. Vertrauen reduziert somit Komplexität und macht die Partnerschaft für den einzelnen sicherer. Vertrauen ist zudem eine unabdingbare Voraussetzung für Offenheit und Hilfsbereitschaft in der Zusammenarbeit, was wiederum wichtig ist, um Probleme gemeinsam zu bewältigen und gemeinsam Stärke zu entfalten. So wächst durch Vertrauen die Überzeugung der Selbständigen, den Anforderungen des Unternehmersdaseins gewachsen zu sein.

Obwohl von vornherein eine gewisse Vertrauensbasis gegeben sein muss, damit zwei Personen überhaupt den Schritt in die gemeinsame Selbständigkeit wagen, wird bei einer partnerschaftlichen Selbständigkeit allerdings erst über einen längeren Zeitraum hinweg, basierend auf gemeinsamen Interaktionserfahrungen, eine stabile Vertrauensbeziehung aufgebaut.

Darüber hinaus vermindert eine geteilte Grundeinstellung zur unternehmerischen Tätigkeit das Gefühl der Unsicherheit. Trotz aller Differenzen, die in konkreten Handlungssituationen auftreten können, bringt diese Übereinstimmung die Gewissheit mit sich, Uneinigkeiten ohne zerstörerische Konflikte lösen zu können, und bildet somit eine Basis für Dialogbereitschaft und kooperative Offenheit für andere Sichtweisen.

Auch Normen und Regeln als Rahmen einer geordneten Zusammenarbeit stiften Sicherheit. Sie machen das Handeln des anderen berechenbar, denn durch Ordnung verhalten sich die Individuen regelmäßig und durchschaubar genug, um eine Vorhersage ihrer Handlungen zu ermöglichen. Regeln schränken die Handlungsmöglichkeiten des einzelnen ein, reduzieren so Komplexität und geben schließlich dem eigenen Handeln mehr Sicherheit. Den Gründern ist diese Ordnung - die Organisation des Unternehmens - jedoch nicht vorgegeben, sondern sie wird erst von ihnen selbst erschaffen. Bei einer beruflichen Selbständigkeit wächst Ordnung insofern durch selbstorganisiertes menschliches Handeln. Die Selbstorganisationsprozesse haben dabei zwei Facetten: Sie erfolgen eher unbewusst „von selbst“ oder „selbstbestimmt“. Der Grad an Organisiertheit, der innerhalb der Partnerschaft bzw. innerhalb des Unternehmens erzielt wird, nimmt maßgeblich Einfluss auf die Leistungsfähigkeit und ist damit überlebenswichtig.

<b>Situationsmerkmal beruflicher Selbständigkeit</b>	<b>Positive Effekte eines Teams</b>	<b>Voraussetzungen im kooperativen Handeln</b>
Unsicherheit	<ul style="list-style-type: none"><li>• Erfolgszuversicht und ein Gefühl von Stärke</li><li>• Erleichterung durch gemeinsames Entscheiden und Verantworten</li><li>• Qualitätskontrolle und Fehlervermeidung</li><li>• Finanzielle Grundsicherung und gemeinsame Haftung</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Soziale Identität und Zusammenhalt</li><li>• Zwischenmenschliches Vertrauen und Offenheit</li><li>• Geteilte Grundeinstellung zur unternehmerischen Tätigkeit</li><li>• Normen und Regeln, die die Zusammenarbeit ordnen</li></ul>

### 6.2.2 Situationsmerkmal „Entscheidung und Verantwortung“

Im Rahmen einer beruflichen Selbständigkeit sind Entscheidungssituationen alltäglich. Neben kleineren Fragen, die im unternehmerischen Alltag anstehen, müssen auch weitreichende Entscheidungen gefällt werden, wie zum Beispiel die Festlegung von Unternehmenszielen und -strategien, die Klärung von Mitarbeiterfragen, Finanzierungsfragen oder Organisationsfragen. Dabei ist charakteristisch, dass der Selbständige eigenständig entscheiden kann - aber auch muss. Es gibt nämlich keine Vorgesetzten oder andere Instanzen, die ihm Entscheidungen abnehmen und verantworten. Die Freiheit, ein Unternehmen selbständig zu steuern, bringt daher auch Verantwortung mit sich. Man legt sich eigenständig auf bestimmte Wege oder Ziele fest und muss folglich auch für die Konsequenzen dieser Entscheidung geradestehen. Aus diesem Grund ist es notwendig, das eigene Entscheidungsverhalten bzw. dessen Ergebnisse zu kontrollieren und zu evaluieren. Das setzt wiederum das Vermögen voraus, sein eigenes Tun kritisch beobachten und verändern zu können. Der Vorteil im Gründungsteam liegt angesichts dessen in der Möglichkeit zur gegenseitigen Kontrolle – vorausgesetzt im Team besteht Offenheit und Konkurrenzlosigkeit.

Bisweilen können die Entscheidungen, die eine unternehmerische Tätigkeit mit sich bringt, sehr unangenehm sein - beispielsweise bei Konflikten mit Kunden oder bei einer Notwendigkeiten zur Kündigung von Mitarbeitern. Außerdem mangelt es gerade Anfängern oft an dem nötigen Wissen über Personalführung, Kunden, Markt, Konkurrenz oder auch die Infrastruktur der Region, um die anstehenden Entscheidungen ohne größere Probleme fällen zu können. Der Selbständige muss daher einerseits Informationen, Wissen und Erfahrung sammeln, um fundierte Entscheidungen treffen zu können, andererseits aber immer auch unter einem gewissen Grad an Intransparenz und Unwissenheit entscheidungsfähig sein.

Bei einer partnerschaftlichen Selbständigkeit entscheiden in der Regel zwei oder sogar mehr Personen. Die Bildung eines Teams kann zwar grundsätzlich die Herbeiführung einer Entscheidung verzögern, unter bestimmten Voraussetzungen kann man aber davon ausgehen, dass ein Team zu reiferen, qualitativ höherwertigen und kreativeren Entscheidungen gelangt als eine Einzelperson (vgl. ebenso Francis/Sandberg 2000, S. 14; Burow 1999, 2000). Das größere Entscheidungsvermögen eines Teams ergibt sich durch Synergien, durch mehr Wissen, mehr Informationen, mehr Perspektiven und somit ein höheres Reflexionsniveau. Auch Verantwortung lässt sich leichter zu zweit übernehmen, denn die Möglichkeit zum Austausch mit dem Partner stärkt die persönliche Überzeugung von der Qualität einer Entscheidung. Dennoch sind gemeinschaftliche Entscheidungsprozesse nicht unter allen Umständen fruchtbar und vorteilhaft gegenüber Einzelentscheidungen, sodass ein Team seine Zusammenarbeit so regeln muss, dass alleinige Entscheidungen genauso möglich sind wie gemeinschaftliche.

Damit die genannten Potenziale eines Teams nicht durch langwierige Diskussionen, Uneinigkeiten oder die Unterdrückung der Perspektive einzelner gehemmt werden, muss das kooperative Handeln bestimmte Merkmale aufweisen. So ist zum einen Vertrauen unentbehrlich, vor allem weil es immer wieder erforderlich werden kann, dass nur ein Partner alleine geschäftliche Entscheidungen trifft. Ohne Vertrauen würde außerdem die Gefahr für emotional belastende Konflikte steigen, was die Qualität von Entscheidungen schmälern kann. In einer vertrauensvollen Beziehung ist es dagegen möglich, Konflikte sachlich auszuhandeln. Gerade bei subjektiv bedeutsamen Fragen muss das Team einen Konsens aus-

handeln können, in dem sich jeder Beteiligte wiederfinden kann. Dazu ist auf zwischenmenschlicher Ebene das Vermögen essenziell, Andersartigkeit zu akzeptieren, aber auch, sie im Team auszugleichen. Die Akteure lernen einerseits, Perspektivenvielfalt als Grundtatbestand der Interaktion zu akzeptieren und sogar als Bereicherung anzusehen – eine Voraussetzung dafür, dass Differenzen im Team konstruktiv aufgegriffen und nicht zum Konfliktstoff werden. Andererseits müssen die Teammitglieder aber ihre individuellen Perspektiven ausbalancieren, um gemeinsam ein Unternehmen führen zu können, gleichberechtigt entscheiden und gemeinsame Ziele verfolgen zu können. In einem gemeinsamen Kommunikationsprozess müssen problematische Deutungsunterschiede durch Aushandlung einer für beide zufrieden stellenden Lösung bewältigt werden. Wie sich zeigt, steigert das Vermögen, gleichberechtigt Kompromisse auszuhandeln, die Stabilität des Unternehmens genauso wie die Leistungsfähigkeit und Arbeitszufriedenheit der Unternehmer. Eine Grundlage für die dazu notwendige Dialogbereitschaft und kooperative Offenheit für andere Sichtweisen im Team bildet neben dem Vertrauen die Gewissheit der Akteure von einer Übereinstimmung in ihren Einstellungen hinsichtlich Arbeitsmoral und Dienstleistungsphilosophie. Dieses Bewusstsein stiftet trotz aller Differenzen, die in bestimmten Handlungssituationen auftreten können, Sicherheit und Grundvertrauen. Ebenso wichtig zur Vermeidung störender Konflikte in Entscheidungsprozessen sind verbindliche soziale Normen sowie eine gemeinsame Wirklichkeitsdeutung, die individuelles Handeln harmonisieren und koordinieren.

<b>Situationsmerkmal beruflicher Selbständigkeit</b>	<b>Positive Effekte eines Teams</b>	<b>Voraussetzungen im kooperativen Handeln</b>
Entscheidung und Verantwortung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reife, qualitativ hochwertige und kreative Entscheidungen</li> <li>• Nutzung von Synergien</li> <li>• Gegenseitige Kontrolle</li> <li>• Hohe Überzeugung von der Entscheidungsqualität</li> <li>• Erleichterung von Verantwortungsübernahme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geteilte Grundeinstellung</li> <li>• Zwischenmenschliches Vertrauen</li> <li>• Gegenseitige Akzeptanz von Eigenheiten</li> <li>• Konsensfindung und Perspektivenwechsel im Team</li> <li>• Verbindliche soziale Normen und geteilte Normen der Wirklichkeitsdeutung</li> <li>• Möglichkeit zur Einzelentscheidung</li> </ul>

### 6.2.3 Situationsmerkmal „Ressourcenabhängigkeit“

Kein Unternehmen kann ohne Ressourcen - ohne eine gewisse Substanz an Wissen, Kapital oder auch Kontakten - aufgebaut werden. Welche Ressource in welchem Ausmaß benötigt wird, hängt letztendlich von der konkreten Geschäftsidee ab, doch steht jeder Gründer zunächst vor der Aufgabe, auf verschiedenen Wegen ausreichende Ressourcen zu mobilisieren, was im Einzelfall durchaus Kreativität erfordert. So zeigt sich beispielsweise immer wieder, dass viele Gründer ihr Startkapital selbst aufbringen oder dieses im Freundes- und Verwandtenkreis organisieren müssen (vgl. ebenso Bygrave 1998, S. 133; Wicher 1992, S. 24). Gelingt ihnen dies nicht, so ist das Gründungsvorhaben von vornherein zum Scheitern verurteilt.

Bei wissensintensiven Dienstleistungen ist gerade die Ressource Wissen von besonderer Bedeutung. Neben dienstleistungsbezogenem Spezialwissen erfordern der Aufbau, die Organisation und Führung eines Unternehmens betriebswirtschaftliches Wissen. Zwar bringen die Gründer einen Grundstock an dienstleistungsbezogenem Fachwissen mit, doch ist es auch notwendig, dieses durch unternehmerische Erfahrungen, die man im Verlauf der Selbständigkeit sammelt, anzureichern. Zudem muss der Gründer und spätere Unternehmer auf ein Beziehungsnetz zurückgreifen können, um Kunden, Lieferanten, Ratgeber oder Investoren zu finden (vgl. Bögenhold 1989, S. 279; Kolshorn/Tomecko 1998, S. 182; Bygrave 1998, S. 121). Dies funktioniert nicht, ohne zu wissen, wie man sich vorhandener Beziehungen bedient und neue schafft.

Da mehrere Personen in der Regel auch größere Ressourcen aufbringen können als eine Einzelperson, ist die Bildung eines Teams vor diesem Hintergrund vorteilhaft. Ein Team verfügt nämlich über ein größeres Potenzial an Wissen, Kapital, Beziehungen, genauso wie über eine größere zeitliche Kapazität, sofern es in der Lage ist, diese Potenziale in der Zusammenarbeit zu entfalten. Andererseits ist ein Gründungsteam auch von Anfang an darauf angewiesen, eine angemessene Substanz zu schaffen, sodass das Unternehmen überhaupt Unterhalt für zwei Personen abwirft.

Damit die positiven Effekte des Teams zum Tragen kommen können, muss zunächst eine innere Verpflichtung des einzelnen für die partnerschaftliche Selbständigkeit gegeben sein, denn nur dann ist eine Person bereit, „alles“ für die gemeinsame Selbständigkeit zu geben. Auch Vertrauen, Ehrlichkeit und Konkurrenzlosigkeit sind unabdingbar, damit sich der einzelne der Ressourcen des Teams nicht übermäßig oder auf unehrliche Weise bedient. Ebenso elementar sind soziale Normen im Team, die es verbieten, Ressourcen egoistisch auszunutzen oder auszubeuten.

<b>Situationsmerkmal beruflicher Selbständigkeit</b>	<b>Positive Effekte eines Teams</b>	<b>Voraussetzungen im kooperativen Handeln</b>
Ressourcenabhängigkeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Größeres Potenzial an Kapital, Wissen und Kontakten</li> <li>• Größere zeitliche Kapazitäten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Innere Verpflichtung</li> <li>• Vertrauen und Ehrlichkeit</li> <li>• Konkurrenzlosigkeit</li> <li>• Soziale Normen, die Verbindlichkeit schaffen</li> </ul>

#### **6.2.4 Situationsmerkmal „Wettbewerb“**

Ein neu gegründetes Unternehmen kann nur dann überleben, wenn es genügend Aufträge bekommt und einen ausreichend großen Gewinn erwirtschaftet. Dazu muss es sich auf dem Markt profilieren und Wettbewerbsvorteile gegenüber den Mitbewerbern aufbauen. Dies ist gerade für Neugründer sehr mühsam, denn sie verfügen meistens weder über Referenzen noch über bestehende Geschäftsbeziehungen oder tiefere Marktkenntnisse. Angesichts dessen ist es existenziell, anstehende Aufgaben zur Zufriedenheit der Kunden zu lösen, um sich einen guten Ruf zu verschaffen. Im Bereich der wissensintensiven Dienstleistungen erfordert dies vor allem Fachwissen, Kreativität, Zuverlässigkeit und Effizienz. Preise müssen außerdem so kalkulieren werden, dass sie einerseits interessant für den Kunden, andererseits aber auch lukrativ für den Jungunternehmer selbst sind.

Das unternehmerische Handeln führt jedoch nur dann zu wirtschaftlichem Erfolg, wenn die persönlichen Motive der Akteure – Arbeitsfreude, Selbstentfaltung und Gestaltungsfreiheit - mit den strukturellen ökonomischen Gegebenheiten vereinbar bleiben. Vor allem drei ökonomische Faktoren prägen das Handeln der Akteure nämlich ebenso wie ihr Streben nach Lebensfülle: die Notwendigkeit zur wirtschaftlichen Existenzsicherung, die Angewiesenheit auf ein gewisses Wachstum und die Abhängigkeit vom Kunden. Diese Faktoren werden jedoch von den Selbständigen so interpretiert und umgestaltet, dass sie mit ihren persönlichen Werten der Lebensfülle vereinbar bleiben. Nur angesichts dieses Freiraums kann es ihnen gelingen, sich immer wieder selbst zu motivieren und ihr Betrieb kann dauerhaft überleben. Dieser Freiraum bildet eine Basis für das Funktionieren der partnerschaftlichen Kooperation. So entstehen schließlich unternehmerische Ziele und Prinzipien, in denen sich beide Aspekte widerspiegeln: das Streben nach Lebensfülle genauso wie die strukturellen Gegebenheiten der Wettbewerbssituation. Es vollzieht sich ein Prozess, in dem persönliche und strukturell-ökonomische Aspekte des Handelns miteinander in Einklang gebracht werden.

Die Situation des Unternehmens auf dem Markt steht in einem engen Zusammenhang mit dessen Ressourcenausstattung. Bei wissensintensiven Dienstleistungen entsteht Erfolg im Wettbewerb dadurch, dass man über wichtige Fähigkeiten und Wissen verfügt, die der Kunde benötigt, andere aber so nicht anbieten. Dabei machen vor allem die besondere Kombination an Fähigkeiten bzw. die daraus abgeleiteten Kernkompetenzen den Marktvorteil aus. Wissensbasierte Wettbewerbsvorteile gegenüber der Konkurrenz erlangt man durch mehr oder wertvolleres Wissen, effizientere Prozesse der Wissensmehrung oder eine effektivere Wissensnutzung (vgl. Von der Oelsnitz/Hahmann 2003, S. 24-33). Gelingt es dem Unternehmen, in diesem Sinne Ressourcen aufzubauen, auf einzigartige Weise synergetisch zu bündeln und im Wertschöpfungsprozess einzusetzen, so kann es sich deutlich von andere Unternehmen abheben und einen Vorteil im Wettbewerb erlangen.

Angesichts dessen verfügt ein Gründungsteam zunächst über größere Potenziale als ein Einzelgründer, da das Wissen und die Kreativität von mehreren zusammen kommen. Zwei Personen können mit komplexen Aufgaben besser umgehen und gemeinsam schwierige Probleme lösen. Diese Vorteile kommen allerdings nur dann zum Tragen, wenn sich die Potenziale der Einzelpersonen in der Kooperation entfalten und sich synergetisch so ergänzen können, dass daraus etwas Besonderes wird. Damit derartige Synergien entstehen, sind eine Offenheit für andere Perspektiven, ein konkurrenzloser Dialog und eine vertrauensvolle



Beziehung unerlässlich. Das Individuum muss zudem in der Zusammenarbeit seine Identität wahren und seine Eigenheiten sinnvoll einbringen können. Dies setzt vom Partner eine Akzeptanz von Andersartigkeit voraus – jedoch immer vor dem Hintergrund einer Ausrichtung auf gemeinsame Ziele. Trotz interner Vielfalt und Aufgabenteilung ist es wichtig, dass das Unternehmen auf dem Markt geschlossen auftritt, was nicht ohne Vertrauen und verpflichtende soziale Normen in der Zusammenarbeit funktioniert.

Um darüber hinaus effizient und somit preisgünstig arbeiten zu können, muss die Zusammenarbeit so organisiert werden, dass auch einer alleine, ohne Kontrolle durch den Partner, Aufträge erledigen kann und einzelne Aufgaben an Mitarbeiter delegiert werden. Der Unternehmensaufbau und der Ablauf der betriebsinternen Prozesse muss ein gewisses Maß an Effizienz sicher stellen. Dabei ist eine Organisationsform zu finden, die flexibel genug ist, um eine Wandlungsfähigkeit des Unternehmens zu garantieren. Wandlungsfähigkeit ist nämlich unentbehrlich, wenn das Unternehmen neue Entwicklungen aufmerksam verfolgt und sich daran anpassen will, um sich dauerhaft im Wettbewerb behaupten zu können. Das erfordert wiederum von den Gründern und deren Mitarbeiter eine Bereitschaft zum Lernen, eine Offenheit für Neues und vorausschauendes Denken sowie in letzter Konsequenz Motivation, Engagement und somit eine innere Verpflichtung.

<b>Situationsmerkmal beruflicher Selbständigkeit</b>	<b>Positive Effekte eines Teams</b>	<b>Voraussetzungen im kooperativen Handeln</b>
Wettbewerb	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einzigartige Wissenskombination durch Synergien</li> <li>• Gemeinsame Problemlösungsprozesse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Balancierung von persönlichen Motiven und ökonomischen Gegebenheiten</li> <li>• Wahrung von Identität in der Zusammenarbeit und Akzeptanz von Eigenheiten</li> <li>• Perspektivenwechsel, Vertrauen und Offenheit</li> <li>• Ausrichtung auf gemeinsame Ziele</li> <li>• Soziale Normen, die Verbindlichkeit schaffen</li> <li>• Effiziente und flexible Aufbau- und Ablauforganisation</li> </ul>

Die geschilderten Entwicklungen auf persönlicher, zwischenmenschlicher und unternehmerischer Ebene, die schließlich unter den besonderen Bedingungen der Situation beruflich Selbständiger in einer funktionierenden Teamarbeit münden, vollziehen sich allmählich. Das erforderliche Handlungsvermögen, das nötige Wissen und die adäquaten Denkstrukturen werden von den Beteiligten in einem komplexen Lernprozess erworben.

### **6.3 Der Weg in die partnerschaftliche Selbständigkeit als Lernprozess**

Aus den Analysen geht hervor, dass niemand zum Teamgründer geboren wird. Vielmehr durchlaufen die Selbständigen in allen Fällen einen Entwicklungsprozess, bei dem sie lernen, mit ihrem Partner oder ihrer Partnerin zu kooperieren, erfolgreich ein Unternehmen aufzubauen und zu führen. Basierend auf bereits bestehenden Erfahrungen und Wissensbeständen verändern sich aufgrund der gemeinsamen Praxis das Wissen und die Handlungskompetenzen der Beteiligten. Zwar bleibt Lernen prinzipiell dem Individuum vorbehalten, doch vollziehen die Unternehmer die Entwicklungsschritte ebenso gemeinsam, indem sie Ereignisse gemeinsam erleben, voneinander, aneinander und miteinander lernen. Dadurch wird in gewissen Grenzen ein geteiltes Weltverständnis aufgebaut - als Fundament für eine funktionierende Zusammenarbeit. Doch neben diesem eher unbewussten Vorgang wird ebenso durch bewusste Aushandlungsprozesse an einer kooperativen Verständnisbasis gearbeitet.

Wie sich der Lernprozess im einzelnen gestaltet, hängt ab von der jeweiligen Ausgangslage, von den Rahmenbedingungen und der konkreten Dienstleistungsaufgabe des Teams genauso wie von den persönlichen Voraussetzungen der einzelnen Personen. Angesichts dessen ist es fraglich, die Anforderungen, die der Lernprozess an den einzelnen oder das Team stellt, standardisieren zu wollen. Der Kompetenzerwerb hin zur funktionierenden Kooperation wird zudem in je einzigartigen zwischenmenschlichen Beziehung mit hoher Verbundenheit vollzogen. Für alle Befragten war beim Zusammenfinden der Partnerschaft die persönliche Ebene mindestens genauso wichtig wie die fachliche. So zeigt sich auch immer wieder, wie eine Freundschaft im Team den Verlauf des Entwicklungsprozesses prägt, sei es hinsichtlich des Aufbaus von Vertrauen, einer Bewusstheit für die Verschiedenheit von Situationsdeutungen, einer Bereitschaft zum Perspektivenwechsel oder der Fähigkeit zur Konsensfindung. Insofern hätten die Akteure den Entwicklungsprozess mit anderen Partnern sicher nicht in gleicher Weise durchlaufen.

Angesichts der Einzelfälle zeigt sich zwar, wie vielfältig die Lernprozesse sein können, sie weisen aber dennoch strukturelle Gemeinsamkeiten auf. Auffällig ist, dass die Befragten, was ihr kooperatives Handeln anbelangt, Entwicklungen schildern, die im alltäglichen Praxisvollzug stattfinden. Die Akteure nehmen hingegen kaum Bezug auf in Bildungsinstitutionen (wie z.B. der Universität) Erlerntes. Aus diesem Bereich scheint allenfalls Fachwissen relevant, nicht aber kooperative Kompetenzen. Doch auch das erworbene Fachwissen wird erst durch die tägliche Praxis richtig angeeignet und nutzbar. Vor allem, wenn das Alltags Handeln an seine Grenzen gerät, wenn das Handlungsrepertoire bzw. bestehende kognitive Strukturen zur Bewältigung einer Situation nicht mehr ausreichen, setzt ein Lernprozess im Bereich kooperativen Handelns ein. Es handelt sich dabei um Situationen, in denen Fehler, Probleme oder auch Differenzen zum Partner deutlich zu Tage treten und eventuell sogar zum Konflikt werden. Dann müssen (gemeinsam) Wege gefunden werden, um die Situation zu bewältigen. Lernen erfolgt dabei selbstorganisiert durch Beobachten, durch Informationen von Dritten, vor allem aber durch probierendes Tun und die Erfahrung der Konsequenzen des eigenen Handelns. Individuelle Entwicklung vollzieht sich schließlich, indem die neuen Erfahrungen in bestehende kognitive Strukturen zu einem erneut stimmigen Verständniszusammenhang integriert werden. So verändern sich dann Denkmuster, Wissensbestände und Handlungskompetenzen nachhaltig. Diese Veränderungen benötigen Zeit. Allmählich

werden über Jahre hinweg auf diesem Weg äußerst praktische, alltagsnahe Kompetenzen erworben.

Was gelernt werden muss, wird dabei nicht institutionell vorgegeben, sondern ergibt sich durch lebenspraktische Notwendigkeiten. Dennoch erfolgt der Lernprozess nicht völlig unbewusst. Da keine Instanz etwas vorgibt und reguliert, muss die Motivation zum Weiterlernen „natürlich“ entstehen, das heißt in dem Fall durch bewusst erlebte Erfolgs- und Leistungserfahrungen. Es zeigt sich deutlich, dass die Akteure ihre Veränderungen reflektieren. Zum einen enthalten die Interviews selbst Besinnungen und Reflexionen eigenen Lernens, zum anderen werden die Entwicklungen aber auch von den Partnern gemeinsam reflektiert und vergangenes Handeln wird bewertet. Es wird dabei deutlich, dass diese Bewusstmachung eigenen Lernens, eigener Stärken und Schwächen eine Voraussetzung ist, um kooperativ handeln zu können. Das Nachdenken über sich selbst und das eigene Handeln ist zudem identitätsbildend, was wiederum das unternehmerische Handeln beeinflusst. Insofern erhöhen die Reflexionsprozesse die innere Verpflichtung für die Selbständigkeit, die Motivation zum Weitermachen und die Zufriedenheit mit der Zusammenarbeit. Durch die in der Partnerschaft geführten reflexiven Dialoge wird systematisch ein gemeinsames Selbstverständnis von Teamarbeit, vom Unternehmen, aber auch von der Umwelt, ausgeprägt, welches wiederum einigt und Stabilität herbeiführt.

Es lässt sich also festhalten, dass man in eine gemeinsame Selbständigkeit hineinwächst und das Wissen sowie die kooperativen Kompetenzen, die man benötigt, um darin zu bestehen, allmählich entwickelt. Die häufig vertretene Annahme, Unternehmer sei man von Geburt an oder man werde es nie, trifft in dem Zusammenhang nicht zu. Lernen ist in einer unternehmerischen Selbständigkeit vielmehr existenziell. Insofern machen pädagogische Bemühungen zur Förderung kooperativer Kompetenzen von Unternehmern Sinn. Die im Rahmen dieser Arbeit erzielten Erkenntnisse über die Lern- und Entwicklungsprozesse, die in einer funktionierenden partnerschaftlichen Selbständigkeit münden, sowie über die Situationen, in denen die Unternehmer kooperieren müssen, können für pädagogische Bemühungen zur Förderung von Teamgründungen praktisch nutzbar gemacht werden.

#### **6.4 Ausblick für die Förderung von Teamgründungen**

Auf institutionell eingebettete Bemühungen zur Förderung von Unternehmensgründern bezieht man sich in der Regel mit dem Begriff „Entrepreneurship Education“. Obwohl die Verwendung des Begriffs „Entrepreneur“ die Ausbildung eines Unternehmers besonderer Art andeutet – hier geht es um eine stark innovations- und gestaltungsorientierte unternehmerische Haltung im Sinne Schumpeters - werden damit in der Bildungspraxis vielfältige Formen des Unternehmertums gemeint. Man bemüht sich um eine Hinführung und Befähigung zur beruflichen Selbständigkeit schlechthin. Je nachdem, wie weit der Unternehmerbegriff gefasst wird, kann es dabei auch um die Stärkung von unternehmerischem Denken und Handlungsvermögen im Rahmen einer abhängigen Beschäftigung – um „Intrapreneurship“ - gehen. Insofern können institutionelle Bemühungen zur Entrepreneurship Education nicht nur vor einem wirtschaft- und gesellschaftspolitisch motivierten Hintergrund gesehen werden, sondern ebenso als Möglichkeiten, die dem Individuum neue Chancen eröffnen sowie es zu deren Ergreifung ermutigen und befähigen.

Entrepreneurship Education findet vor allem an Hochschule und in der beruflichen Weiterbildung statt, weniger aber im allgemeinbildenden oder beruflichen Schulwesen. Zielgruppe sind in der Regel junge Erwachsene, obwohl auch Forderungen bestehen, vor dem Erwachsenenalter anzusetzen, um der Langfristigkeit des persönlichen Entwicklungsprozesses gerecht werden zu können. Das Spektrum der Zielsetzungen der Entrepreneurship Education reicht von einer Sensibilisierung für die Option der beruflichen Selbständigkeit bis hin zur Befähigung zur Umsetzung eines konkreten Gründungsprojektes. Die strukturelle Einbettung der Angebote in die Hochschulbildung sieht in der Praxis sehr unterschiedlich aus: Freiwillige Seminare sind ebenso gängig wie eine feste Eingliederung in die Prüfungsordnung. Oft sind die Bildungsangebote gekoppelt an ein Beratungs- und Betreuungsangebot sowie an unterstützende Netzwerkstrukturen.

Zur Ableitung von Bildungsinhalten dienen vor allem zwei Ansatzpunkte: das in unternehmerischen Situationen erforderliche Handeln und die persönlichen Eigenschaften eines erfolgreichen Unternehmers. Methodisch wird sehr häufig projektorientiert gearbeitet, auch Fallstudien, Expertenrunden und Exkursionen sind gängige methodische Elemente. Insofern bietet sich im Rahmen der Entrepreneurship Education von vornherein mehr Raum zur persönlichen Begegnung und Teambildung als in der klassischen Hochschulbildung. Die Formierung von Arbeitsgruppen ist in der Regel erwünscht, kooperative Teamarbeitsphasen werden immer wieder angeregt und Sozialkompetenzen gezielt trainiert. Oft mangelt es aber an der nötigen Langfristigkeit und Nachhaltigkeit der Angebote. Kurzseminare zum Trainieren isolierter Sozialkompetenzen, patchworkartig zusammengefügt, oder künstliche Teambildungen und Arbeitsaufgaben prägen das Bild.

Fruchtbarer für die Entwicklung kooperativer Kompetenzen erscheinen aber angesichts der in dieser Arbeit analysierten Prozesse authentische Kooperationsanlässe, die es ermöglichen, echte Partnerbeziehungen aufzubauen. Nur so besteht die Möglichkeit, langfristig, ernsthaft und mit praktischer Herausforderung an gemeinsamen Aufgaben zu arbeiten. Wie die Forschungsergebnisse zeigen, müssen nicht unbedingt gründungsbezogene Inhalte im Zentrum der Zusammenarbeit stehen, denn auch Teamarbeit in ganz anderen Zusammenhängen, wie in Hochschulgremien oder in weiteren Studienschwerpunkten, kann das kooperative Handeln der Beteiligten fördern und sogar Teamgründungen anregen. Wichtig erscheint vielmehr, dass in einem natürlichen Umfeld gemeinsam Erfahrungen im Umgang mit Konflikten und Problemlösungen gesammelt werden. Eine Bildungseinrichtung muss daher den Rahmen bieten, der solche echten Begegnungen und Projekte beinhaltet oder sogar fordert. Sie muss methodisch und strukturell eine Sozialisation ermöglichen, die kooperatives Handeln fördert. So können die zur partnerschaftlichen Selbständigkeit erforderlichen Grundfähigkeiten der Offenheit, der Dialogbereitschaft und zum Grundvertrauen in andere Menschen langfristig und nachhaltig entwickelt werden.

Für die Entrepreneurship Education wäre es unumgänglich, ein partnerschaftliches Bild vom Entrepreneur anzunehmen, dabei aber zu akzeptieren, wie facettenreich, vielschichtig und unstandardisierbar die Profile erfolgreichen kooperativen unternehmerischen Handelns sind. Ihre wichtigste Aufgabe zur Förderung kooperativer Kompetenzen besteht darin, komplementär zu den echten Kooperationsanlässen, die die Hochschule bietet, organisierte Lernmöglichkeiten zu schaffen. Das soziale Lernen bliebe damit institutionell eingebunden und erreichte nicht den Charakter völlig natürlichen, sich selbst überlassenen Lernens. Schließlich tritt man mit einer bestimmten Intention – nämlich die Befähigung zu einer partnerschaftlichen Existenzgründung - an die Lernenden heran und möchte den Lernprozess nicht gänz-

lich sich selbst überlassen. Dennoch muss den Studierenden genug Freiraum bleiben, um den Lernprozess selbständig zu organisieren und zu strukturieren.

Um die Bildung von teambezogenen Werten und Kompetenzen aktiv zu unterstützen, müsste der Schwerpunkt der komplementären Lernarrangements auf Aspekten der Reflexion und Metakognition liegen. Anstatt isolierte Kommunikationsspielchen mit den Seminarteilnehmern durchzuführen oder Rezepte zum Gelingen von Teamarbeit zu vermitteln, erscheint es viel fruchtbarer, dass die Studierenden ihre Lernprozesse, ihre Stärken, Schwächen und Handlungsspielräume angesichts natürlicher Teamarbeitserfahrungen in anderen Bereichen bewusst thematisieren und reflektieren. Strukturelle Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen der konkret erfahrenen Kooperationsituation und der Situation unternehmerisch Selbständiger müssen allerdings bearbeitet werden. So kann Sensibilität für all das entwickelt werden, was beim Kooperieren im Rahmen einer partnerschaftlichen Selbständigkeit wichtig ist. Die Vielfältigkeit und Situationsabhängigkeit kooperativer Handlungsprozesse werden nicht ausgeblendet. Praktisches Wissen wird so zu diskursivem, Implizites wird explizit gemacht und der Blick für Sinn, Dynamik und Struktur von Teamgründungen geschärft. Diese Sichtweise hilft den Individuen, Chancen zur partnerschaftlichen Selbständigkeit zu erkennen und zu ergreifen.

An dieser Stelle soll und kann weder ein Curriculum noch ein konkretes methodisches Modell zur Förderung kooperativen Handelns bei partnerschaftlichen Existenzgründungen entwickelt werden. Die vorliegende Arbeit stellt jedoch eine sinnvolle Basis für ein derartiges Anliegen dar, indem sie Situationen kooperativen Handelns beschreibt, Entwicklungsprozesse auf dem Weg zu einer funktionierenden Zusammenarbeit identifiziert, wichtige Zusammenhänge aufzeigt und Gestaltungsspielräume erkennen lässt. So ergeben sich Hinweise, welche Inhalte sinnvoll sind und worauf man bei der Gestaltung pädagogischer Maßnahmen achten muss. Um allerdings zu konkreten, institutionell eingebetteten, Lernarrangements zu gelangen, ist es unverzichtbar, diese Erkenntnisse lerntheoretisch zu untermauern und mit Blick auf eine bestimmte Zielgruppe didaktisch aufzuarbeiten.

## Literaturverzeichnis

Alheit, Peter: Alltag und Biographie. Studien zur gesellschaftlichen Konstitution biographischer Perspektiven. Bremen: 1990.

Alheit, Peter; Dausien, Bettina: Arbeiterbiographien. Zur thematischen Relevanz der Arbeit in proletarischen Lebensgeschichten. Bremen: 1990.

Antons, Klaus: Praxis der Gruppendynamik. Göttingen, Toronto, Zürich: 1992.

Bögenhold, Dieter: Die Berufspassage in das Unternehmertum. Zeitschrift für Soziologie, Stuttgart, Jg. 18 (1989) 4, S. 263 - 281.

Bögenhold, Dieter; Staber, R.: Selbständigkeit als ein Reflex auf Arbeitslosigkeit? Makrosoziologische Befunde einer international-komparativen Studie. Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Köln, (1990) 42, S. 265 - 279.

Bohnsack, Ralf: Rekonstruktive Sozialforschung. Einführung in die Methodologie und Praxis qualitativer Forschung. Opladen: 2000.

Boon, Susan D.; Holmes, John G.: The dynamics of interpersonal trust: resolving uncertainty in the face of risk. In: Hinde, Robert A.; Groebel, Jo (Hrsg.): Cooperation an Prosocial Behaviour. Cambridge u.a.: 1991. S. 190 - 211.

Bosse, Ursula: Gruppenprozesse und Organisationsentwicklung in selbstorganisierten Einrichtungen. Frankfurt/Main: 1993.

Braun, Ottmar L.; Maaßen, Julia: Anforderungsanalyse für Existenzgründer. In: Müller, Günter F. (Hrsg.): Existenzgründung und unternehmerisches Handeln. Landau: 2000. S. 37 - 52.

Brüderl, Josef; Preisendörfer, Peter; Ziegler, Rolf: Der Erfolg neugegründeter Betriebe. Eine empirische Studie zu den Chancen und Risiken von Unternehmensgründungen. Berlin: 1996.

Burow, Olaf-Axel: Die Individualisierungsfalle. Kreativität gibt es nur im Plural. Stuttgart: 1999.

Burow, Olaf-Axel: Ich bin gut – wir sind besser. Erfolgsmodelle kreativer Gruppen. Stuttgart: 2000.

Bygrave, William D.: Die einzelnen Stufen des Entrepreneurship. In: Faltin, Günter; Ripsas, Sven; Zimmer, Jürgen (Hrsg.): Entrepreneurship. Wie aus Ideen Unternehmer werden. München: 1998. S. 113 - 139.

Danner, Helmut: Methoden geisteswissenschaftlicher Pädagogik. München, Basel: 1989.

Dienberg, Christoph: Entrepreneurship – wirtschaftspädagogische Perspektiven. In: Straka, G.A.; Bader, R.; Sloane, P.F.E. (Hrsg.): Perspektiven der Berufs- und Wirtschaftspädagogik. Forschungsberichte der Frühjahrstagung 1999. Opladen: 2000. S. 105 - 114.

Domeyer, Volker; Funder, Maria: Kooperation als Strategie. Eine empirische Studie zu Gründungsprozessen, Organisationsformen, Bestandsbedingungen von Kleinbetrieben. Opladen: 1991.

Dreier, Christina: Gründerteams: Einflußverteilung – Interaktionsqualität – Unternehmenserfolg. Berlin: 2001.

Ellemers, Naomi: Social Identity, Commitment and Work Behavior. In: Hogg, Michael; Terry, Deborah J. (Hrsg.): Social Identity Processes in Organizational Contexts. Ann Arbor (Mi): 2001. S. 101 - 114.

Filipp, Sigrun-Heide: Ein allgemeines Modell der Analyse kritischer Lebensereignisse. In: Philipp, Sigrun-Heide (Hrsg.): Kritische Lebensereignisse. München, Wien, Baltimore: 1981. S. 3 – 52.

Fobe, Karin; Minx, Bärbel: Berufswahlprozesse im persönlichen Lebenszusammenhang. Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung. Nürnberg: 1996 (Band 196).

Forgas, Joseph P.: Soziale Interaktion und Kommunikation. Eine Einführung in die Sozialpsychologie. Weinheim: 1992.

Forsyth, Donald R.: Group Dynamics. Pacific Grove (CA): 1990.

Francis, Deborah H.; Sandberg, William: Friendship within Entrepreneurial Teams and its Association with Team and Venture Performance. In: Entrepreneurship Theory and Practice, Jg. 25 (2000) 2, S. 5 – 25.

Franke, Joachim: Sozialpsychologie des Betriebes. Stuttgart: 1980.

Frese, Michael; Rauch, Andreas: Was wissen wir über die Psychologie erfolgreichen Unternehmertums? – Ein Literaturüberblick. In: Frese, Michael (Hrsg.): Erfolgreiche Unternehmensgründer. Göttingen: 1998. S. 5 – 34.

Frey, Hans-Peter; Haußer, Karl: Entwicklungslinien sozialwissenschaftlicher Identitätsforschung. In: Frey, Hans-Peter; Haußer, Karl (Hrsg.): Identität. Entwicklungen psychologischer und soziologischer Forschung. Stuttgart: 1987. S. 3 – 26.

Giddens, Anthony: Die Konstitution der Gesellschaft. Frankfurt, New York: 1988.

Glinka, Hans-Jürgen: Das narrative Interview. Eine Einführung für Sozialpädagogen. Weinheim, München: 1998.

Goebel, Peter: Die ökonomisch erfolgreichen Gründer. In: Faltin, Günter; Ripsas, Sven; Zimmer, Jürgen (Hrsg.): Entrepreneurship. Wie aus Ideen Unternehmer werden. München: 1998. S. 85 - 92.

Göbel, Elisabeth: Theorie und Gestaltung der Selbstorganisation. Betriebswirtschaftliche Forschungsergebnisse. Berlin: 1998 (Band 111).

Greuling, Oliver: Berufsvorbereitung und Berufswahl von britischen und deutschen Jugendlichen. Frankfurt/Main: 1996.

Grunwald, Wolfgang: Das Prinzip der Wechselseitigkeit. Fundament aller Sozial- und Arbeitsbeziehungen. In: Schweer, Martin (Hrsg.): Vertrauen und soziales Handeln. Facetten eines alltäglichen Phänomens. Neuwied, Kriftel, Berlin: 1997. S. 207 - 218.

Haußer, Karl: Identitätspsychologie. Berlin u.a.: 1995.

Haußer, Karl: Identitätsentwicklung – vom Phasenuniversalismus zur Erfahrungsverarbeitung. In: Keupp, Heiner; Höfer, Renate (Hrsg.): Identitätsarbeit heute. Klassische und aktuelle Perspektiven der Identitätsforschung. Frankfurt/Main: 1997. S. 120 - 134.

Heidack, Clemens: Betriebspsychologie / Betriebssoziologie. Anwendungsorientierte Grundlagen für Studium und Praxis. Wiesbaden: 1983.

Hinde, Robert: Auf dem Weg zu einer Wissenschaft menschlicher Beziehungen. In: Auhagen, Ann Elisabeth; Von Salisch, Maria (Hrsg.): Zwischenmenschliche Beziehungen. Göttingen u.a.: 1993. S. 7 - 36.

Hoff, Ernst H.; Lempert, Wolfgang; Lappe, Lothar: Persönlichkeitsentwicklung in Facharbeiterbiographien. Bern, Stuttgart, Toronto: 1991.

Hogg, Michael; Abrams, Dominic: Social Identifications. A Social Psychology of Intergroup Relations and Group Processes. New York: 1988.

Hogg, Michael; Terry, Deborah J.: Social Identity Theory and Organizational Processes. In: Hogg, Michael; Terry, Deborah J. (Hrsg.): Social Identity Processes in Organizational Contexts. Ann Arbor (Mi): 2001. S. 1 - 12.

Huppertz, Norbert: Zu den Sachen selbst. Phänomenologie in Pädagogik und Sozialpädagogik. Oberried bei Freiburg: 1997.

Kieser, Alfred: Organisationstheorien. 2. Aufl., Stuttgart: 1995.

Klandt, Heinz: Partnerschaftsunternehmer versus Einzelunternehmer im Planspiel. In: Müller-Böling, Detlef; Nathusius, Klaus (Hrsg.): Unternehmerische Partnerschaften. Stuttgart: 1994. S. 61 - 86.

Koller, Michael: Psychologie interpersonalen Vertrauens. In: Schweer, Martin (Hrsg.): Interpersonales Vertrauen. Theorien und empirische Befunde. Opladen: 1997. S. 13 - 26.

Kolshorn, Rainer; Tomecko, Jim: Das unternehmerische Potential verstehen und fördern. In: Faltin, Günter; Ripsas, Sven; Zimmer, Jürgen (Hrsg.): Entrepreneurship. Wie aus Ideen Unternehmer werden. München: 1998. S. 169 - 196.

Von Koolwijk, Ferdinand J.C.M.: Außer Reden nichts gewesen? Spielregeln für eine erfolgreiche Zusammenarbeit in Besprechungen. Bielefeld: 1998.

Krappmann, Lothar: Soziologische Dimensionen der Identität. Strukturelle Bedingungen für die Teilnahme an Interaktionsprozessen. 8. Aufl., Stuttgart: 1993.

Krüger, Heinz-Herrmann; Lersch, Reiner: Lernen und Erfahrung. Perspektiven einer Theorie schulischen Handelns. Opladen: 1993.



Krystek, Ulrich; Zumbrock, Stefanie: Planung und Vertrauen. Die Bedeutung von Vertrauen und Mißtrauen für die Qualität von Planungs- und Kontrollsystemen. Stuttgart: 1993.

Kupferberg, Feiwel: Soziologie des beruflichen Neuanfangs. Von akademischer Lehrtätigkeit zu beruflicher Selbständigkeit. In: Thomas, Michael (Hrsg.): Selbständige – Gründer – Unternehmer. Passagen und Passformen im Umbruch. Berlin: 1997. S. 188 - 207.

Kuss, Sabine: Wege in die berufliche Selbständigkeit. Eine empirische Untersuchung der Handlungs- und Entscheidungsprozesse von Akademikerinnen und Akademikern in der Vorgründungsphase. Kassel: 2003.

Lamnek, Siegfried: Qualitative Sozialforschung. Methodologie. München, Weinheim: 1988 (Band 1).

Langfeldt, Hans-Peter: Pädagogisch-psychologische Einzelfallstudien als Anwendungsmöglichkeit des „Forschungsprogramms Subjektive Theorien“. In: Baumgartner, Elisabeth; Sauter; Christian F.; Trolldenier; Hans-Peter (Hrsg.): Ich und Gruppe. Göttingen, Toronto, Zürich: 1990. S. 129 - 138.

Lang-von Wins, Thomas: Arbeitnehmer, Unternehmer oder arbeitslos? Ein psychologischer Beitrag zum Berufseinstieg von Hochschulabsolventen. München: 1997.

Lang-von Wins, Thomas: Wie wird man Unternehmer? Wissenschaftliche Zugänge zur beruflichen Selbständigkeit und Unternehmertum. In: Von Rosenstiel, Lutz; Lang-von Wins, Thomas (Hrsg.): Existenzgründung und Unternehmertum. Stuttgart: 1999. S. 22 - 48.

Lechler, Thomas; Gemünden, Hans G.: Gründerteams. Chancen und Risiken für den Unternehmenserfolg. Heidelberg: 2003.

Linneweh, Klaus: Kreatives Denken. Techniken und Organisation produktiver Kreativität. 7. Aufl., Rheinzabern: 1999.

Lipnack, Jessica; Stamps, Jeffrey: Virtuelle Teams. New York, Wien, Frankfurt: 1998.

Lueger, Manfred; Korunka, Christian: Person und Team – Die soziale Dynamik des Entwicklungsprozesses eines alternativen Unternehmens. In: Frank, Hermann; Klandt, Heinz (Hrsg.): Gründungsmanagement. Fallstudien. München: 2002. S. 18 – 41.

Maisberger, Paul: Hinterher ist man immer klüger. Erfahrungen und Erlebnisse rund um die Unternehmensgründung. Bielefeld: 1998.

Manstedten, Björn Christian: Entwicklung von Organisationsstrukturen in der Gründungs- und Frühentwicklungsphase von Unternehmungen. Dortmund: 1997.

Mayring, Philipp: Einführung in die qualitative Sozialforschung. 4. Aufl., München: 1999.

Mayring, Philipp: Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. 7. Aufl., Weinheim: 2000.

Mellewigt, Thomas: Einsatz, Größe und Vollständigkeit von Teamgründungen. Ergebnisse der deutschen und amerikanischen Gründungsforschung. In: Klandt, Heinz; Nathusius, Klaus; Mugler, Josef; Heil, Henrike (Hrsg.): Gründungsforschungsforum 2000. Dokumentation des 4. G-Forums. Lohmar, Köln: 2001. S. 199 - 216.

Mellewigt, Thomas; Späth, Julia F.: Entrepreneurial Teams – A Survey of German and US Empirical Studies. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Wiesbaden, (2002) 5, S. 107 – 125.

Meyer, Thomas: Der Handlungsbegriff in der Soziologie. In: Bellers, Jürgen; Schulte, Peter (Hrsg.): Einführung in die Sozialwissenschaften: Grundlagen menschlichen Handelns. München: 1998. S. 129 - 146.

Michailow, Matthias: Berufliche Selbständigkeit als Erwerbs- und Sozialform. In: Thomas, Michael (Hrsg.): Selbständige – Gründer – Unternehmer. Passagen und Passformen im Umbruch. Berlin: 1997. S. 139 - 161.

Miebach, Bernhard: Soziologische Handlungstheorie. Eine Einführung. Opladen: 1991.

Minnameyer, Gerhard: Entwicklung und Lernen. Kontinuierlich oder Diskontinuierlich? Münster: 2000.

Möhling, Günther; Diethelm, Gerd; Feidicker, Hanno: Problembereiche und Handlungsfelder bei Existenzgründungen. Erfolgs- und Mißerfolgskriterien neuer Unternehmen. Neumagen/Drohn, Trier: 1998.

Müller, Günter F.: Eigenschaftsmerkmale und unternehmerisches Handeln. In: Müller, Günter F. (Hrsg.): Existenzgründung und unternehmerisches Handeln. Landau: 2000. S. 105 - 121.

Müller, Thilo Andreas: Kunden- und Wettbewerbsorientierung neugegründeter Softwareunternehmen. Eine empirische Untersuchung von Teamgründungen. Wiesbaden: 2003.

Müller-Böling, Detlef; Heil, Henrike: Unternehmer-Teams. Eine wiederentdeckte Idee. Zum Stand der Forschung im Bereich Partnergründung. In: Müller-Böling, Detlef; Nathusius, Klaus (Hrsg.): Unternehmerische Partnerschaften. Stuttgart: 1994. S. 39 – 59.

Müller-Böling, Detlef; Nathusius, Klaus (Hrsg.): Unternehmerische Partnerschaften. Stuttgart: 1994.

Neber, Heinz: Konzeption und Entwicklung einer angewandten Problemlösepsychologie. In: Neber, Heinz (Hrsg.): Angewandte Problemlösepsychologie. Münster: 1987. S. 1 - 117.

Neumann, Bodo: Der „Zusammenarbeitsfaktor“ – eine Erfolgsdeterminante für Unternehmensgründungen im Team? In: Müller-Böling, Detlef; Nathusius, Klaus (Hrsg.): Unternehmerische Partnerschaften. Stuttgart: 1994. S. 311 – 320.

Von der Oelsnitz, Dietrich; Hahmann, Martin: Wissensmanagement: Strategie und Lernen in wissensbasierten Unternehmen. Stuttgart: 2003.

Osterloh, Margit; Frost, Jetta: Koordination, Motivation und Wissensmanagement in der Theorie der Unternehmung. In: Berschorner, Thomas; Pfriem, Reinhard (Hrsg.): Evolutorische Ökonomik und Theorie der Unternehmung. Marburg: 2000. S. 193 - 218.

Petermann, Franz: Psychologie des Vertrauens. München: 1992.

Philipp, Elmar: Teamentwicklung in der Schule. Konzepte und Methoden. Weinheim, Basel: 2000.

Poole, Marshall Scott; Seibold, David R.; McPhee, Robert D.: The Structuration of Group Decisions. In: Hirokawa, Randy Y.; Poole, Marshall Scott (Hrsg.): Communication and Group Decision Making. Thousand Oaks, London, New Delhi: 1996.

Preisendöfer, Peter: Gründungsforschung im Überblick: Themen, Theorien, Befunde. In: Preisendöfer, Peter (Hrsg.): Prozesse der Neugründung von Betrieben in Ostdeutschland. Rostocker Beiträge zur Regional und Strukturforschung. Rostock: 1996 (Band 2). S. 7 - 29.

Reiß, Michael; Rudolf, Evelyn: Unternehmensgründung in Netzwerken. In: Von Rosenstiel, Lutz; Lang-von Wins, Thomas (Hrsg.): Existenzgründung und Unternehmertum. Stuttgart: 1999. S. 129 - 156.

Rogall, Thomas: Das Zukunftskonzept der Persönlichkeit: Theoretische Grundlegung, messmethodische Zugänge, psychologische Relevanz. Psychologie für die Praxis, Berlin, (1988) 2, S. 165 - 180.

Schank, Roger C.; Abelson, Robert P.: Scripts, Plans, Goals and Understanding. New York, Toronto, London, Sydney: 1977.

Schattenhofer, Karl: Selbstorganisation und Gruppe. Entwicklungs- und Steuerungsprozesse in Gruppen. Opladen: 1992.

Schmidt, Jens U.: Psychologische Messverfahren für soziale Kompetenzen. In: Seyfried, Brigitte (Hrsg.): „Stolperstein“ Sozialkompetenz. Bielefeld: 1995. S. 117 - 135.

Schütz, Alfred; Luckmann, Thomas: Strukturen der Lebenswelt. Darmstadt: 1975.

Schütz, Klaus-Volker: Gruppenforschung und Gruppenarbeit. Theoretische Grundlagen und Praxismodelle. München: 1989.

Schütze, Fritz: Das narrative Interview in Interaktionsfeldstudien. Band 1. Fernuniversität-Gesamthochschule Hagen: 1987.

Schuler, Heinz; Barthelme, Dorothea: Soziale Kompetenz als berufliche Anforderung. In: Seyfried, Brigitte (Hrsg.): „Stolperstein“ Sozialkompetenz. Bielefeld: 1995. S. 77 - 116

Schumpeter, Joseph: Freude am Gestalten. In: Faltin, Günter; Ripsas, Sven; Zimmer, Jürgen (Hrsg.): Entrepreneurship. Wie aus Ideen Unternehmer werden. München: 1998. S. 21 - 28.

Schweer, Martin: Vertrauen in der pädagogischen Beziehung. Bern u.a.: 1996.

Seyfried, Brigitte: Team und Teamfähigkeit. In: Seyfried, Brigitte (Hrsg.): „Stolperstein“ Sozialkompetenz. Bielefeld: 1995. S. 15 - 31.

Shaw, Marvin E.: Group Dynamics. The Psychology of Small Group Behavior. New York u. a.: 1971.

Siegert, Michael T.; Chapman, Michael: Identitätstransformationen im Erwachsenenalter. In: Frey, Hans-Peter; Haußer, Karl (Hrsg.): Identität. Entwicklungen psychologischer und soziologischer Forschung. Stuttgart: 1987. S. 139 – 150.

Strambach, Simone: Wissensintensive unternehmensorientierte Dienstleistungen – Chancen und Herausforderungen für Existenzgründungen. In: Kuss, Sabine (Hrsg.): Von der Uni zum Entrepreneur. Fakten – Trends – Analysen. Kassel: 1997. S. 23 – 42.

Strauss, Anselm L.: Grundlagen qualitativer Sozialforschung. 2. Aufl., München: 1988.

Strauss, Anselm L.; Corbin, Juliet: Grundlagen qualitativer Sozialforschung. Weinheim: 1996.

Stumpf, Siegfried: Diskussionsprozeß und Gruppeneffektivität beim Lösen komplexer ökonomischer Probleme. Heidelberg: 1992.

Thomas, Michael (Hrsg.): Selbständige – Gründer – Unternehmer. Passagen und Passformen im Umbruch. Berlin: 1997.

Ulrich, Peter: Integrative Wirtschaftsethik. Grundlagen einer lebensdienlichen Ökonomie. 2. Aufl., Bern, Stuttgart, Wien: 1998.

Walgenbach, Peter: Kognitive Skripten und die Theorie der Strukturation. In: Beschorner, Thomas; Pfriem, Reinhard (Hrsg.): Evolutorische Ökonomik und Theorie der Unternehmung. Marburg: 2000. S. 93 - 121.

Wicher, Hans: Innovative Teamgründungen. Entwicklung, Bedeutung, Probleme. Ammersbek bei Hamburg: 1992.

Wilkesmann, Uwe: Lernen in Organisationen. Die Inszenierung von kollektiven Lernprozessen. Frankfurt/Main, New York: 1999.

Wittpoth, Jürgen: Rahmung und Spielräume des Selbst. Ein Beitrag zur Theorie der Erwachsenensozialisation im Anschluß an George H. Mead und Pierre Bourdieu. Frankfurt/Main: 1994.

Woderich, Rudolf: Biographische Ressourcen und Handlungspotentiale in Pfadlogiken und Passagen beruflicher Selbständigkeit. In: Thomas, Michael (Hrsg.): Selbständige – Gründer – Unternehmer. Passagen und Passformen im Umbruch. Berlin: 1997. S. 210 - 237.

Zumholz, Holger: Wege in die Selbständigkeit. Die Gründungsaktivität als Resultat eines individuellen Entwicklungsprozesses. Wiesbaden: 2002.

## **Anhang**

Interviewleitfäden  
Transkriptionsregeln

## **Interviewleitfaden** **(Erhebungsphase 1)**

### **Erläuterungen vorweg:**

- Zum Dissertationsprojekt und Erkenntnisinteresse der Forschungsarbeit
- Zur Bedeutung des Gesprächspartners für das Forschungsvorhaben
- Zum Charakter und Verlauf des Interviews
- Zum Datenschutz

### **Erzählstimulus:**

Worum es in meiner Forschungsarbeit geht, habe ich Ihnen ja eben genauer erklärt. Ich bitte Sie nun, sich zurückzuerinnern und mir zu erzählen, wie Ihre gemeinsame Selbständigkeit angefangen hat, wie sich dann alles so nach und nach zugetragen hat bis heute. Sie können sich dabei ruhig Zeit für Einzelheiten nehmen.

### **Mögliche Fragen zur Vertiefung der Erzählung:**

- Erzählen Sie mir doch bitte etwas genauer, wie Sie Ihre Partnerin / Ihren Partner kennen gelernt haben und wie sich dann Ihr Verhältnis zueinander entwickelt hat.
- Erzählen Sie mir doch bitte etwas genauer, wie die Gründungsidee entstanden ist und wie es dann zu der Entscheidung kam, sie gemeinsam zu verwirklichen.
- Könnten Sie bitte erzählen, welche gemeinsamen Erfolgserlebnisse Sie im bisherigen Verlauf der Selbständigkeit hatten.
- Welche schwierigen Situationen gab es im bisherigen Verlauf der Selbständigkeit und wie haben Sie in diesen Situationen gehandelt?
- Welche Personen und Ereignisse hatten besonderen Einfluss auf die bisherigen Entwicklungen ihres Unternehmens? Könnten Sie bitte erzählen, was passiert ist?

### **Mögliche Fragen zur Anregung argumentativ-beschreibender Kommentare:**

- Welche Aufgaben gab es im Rahmen der Gründung zu bewältigen?
- Mit welchen Personen / Gruppen / Organisationen hatten Sie in der Gründungszeit zu tun? Mit wem wurde kooperiert?
- Warum haben Sie im Team gegründet?
- Wie haben Sie innerhalb der Partnerschaft während der Anfangszeit der gemeinsamen Selbständigkeit zusammengearbeitet?
- Welche Spielregeln der Zusammenarbeit waren grundsätzlich zu klären? Wie ist die Klärung erfolgt?
- Könnten Sie bitte die Beziehung zu Ihrer Partnerin / Ihrem Partner charakterisieren. Was hält Sie zusammen?

- Wie werden in Ihrem Unternehmen wichtige Entscheidungen gefällt? Wie werden Pläne gemacht?
- Wie sind Ihre Unternehmensgrundsätze / Ihre Unternehmensphilosophie entstanden?

**Erfassung von Eckdaten:**

- Name, Vorname
- Geburtsjahr
- Ausbildung / Studiengang / Abschluss (wann?)
- Studium / Beruf der Partnerin / des Partners
- Zeitpunkt der Gründung

## **Interviewleitfaden** **(Erhebungsphase 2)**

### **Erläuterungen vorweg:**

- Zum Dissertationsprojekt und Erkenntnisinteresse der Forschungsarbeit
- Zur Bedeutung des Gesprächspartners für das Forschungsvorhaben
- Zum Charakter und Verlauf des Interviews
- Zum Datenschutz

### **Erzählstimulus:**

Worum es in meiner Forschungsarbeit geht, habe ich Ihnen ja eben genauer erklärt. Ich bitte Sie nun, sich zurückzuerinnern und mir zu erzählen, wie Ihre gemeinsame Selbständigkeit angefangen hat, wie sich dann alles so nach und nach zugetragen hat bis heute. Sie können sich dabei ruhig Zeit für Einzelheiten nehmen.

### **Mögliche Fragen zur Vertiefung der Erzählung:**

- Erzählen Sie mir doch bitte etwas genauer, wie Sie Ihre Partnerin / Ihren Partner kennen gelernt haben und wie sich das dann weiter entwickelt hat.
- Erzählen Sie mir doch bitte etwas genauer, wie die Gründungsidee entstanden ist und wie es dann zu der Entscheidung kam, sie gemeinsam zu verwirklichen.
- Könnten Sie bitte erzählen, welche gemeinsamen Erfolgserlebnisse Sie im bisherigen Verlauf der Selbständigkeit hatten.
- Welche schwierigen Situationen gab es im bisherigen Verlauf der Selbständigkeit und wie haben Sie in diesen Situationen gehandelt?
- Welche Personen und Ereignisse hatten besonderen Einfluss auf die bisherigen Entwicklungen ihres Unternehmens? Könnten Sie bitte erzählen, was passiert ist?

### **Mögliche Fragen zur Anregung argumentativ-beschreibender Kommentare:**

- Welche Aufgaben gab es im Rahmen der Gründung zu bewältigen?
- Mit welchen Personen / Gruppen / Organisationen hatten Sie in der Gründungszeit zu tun? Mit wem wurde kooperiert?
- Warum haben Sie im Team gegründet?
- Warum haben Sie gerade mit *dieser* Partnerin / *diesem* Partner gegründet? Was hält Sie zusammen?
- Wenn Sie einmal die Anfangszeit Ihrer Selbständigkeit mit heute vergleichen: Könnten Sie mal erzählen, wie sich die Zusammenarbeit mit Ihrer Partnerin / Ihrem Partner im Laufe der Zeit entwickelt hat.
  - Wie ist die heutige Aufgabenteilung zustande gekommen? Wie hat sie sich im Zeitverlauf verändert?
  - Wie lösen Sie fachliche Probleme? Was hat sich diesbezüglich im Zeitverlauf geändert?



- Wie treffen Sie wichtige Entscheidungen? Was hat sich diesbezüglich im Zeitverlauf geändert?
  - Wie gehen Sie in Ihrem Team mit Meinungsverschiedenheiten um? Was hat sich diesbezüglich im Zeitverlauf geändert?
  - Wie gehen Sie in Ihrem Team mit Kritik um? Was hat sich diesbezüglich im Zeitverlauf geändert?
  - Welche Spielregeln der Zusammenarbeit haben sich herausgebildet? Wie?
  - Wie sind Ihre Unternehmensgrundsätze / Ihre Unternehmensphilosophie entstanden?
- Wenn Sie einmal die Anfangszeit Ihrer Selbständigkeit mit heute vergleichen: Könnten Sie mal erzählen, wie sich Ihr persönliches Verhältnis zu Ihrer Partnerin / Ihrem Partner entwickelt hat?
    - Wie hat sich die Freundschaft entwickelt?
    - Welche Rolle spielt Vertrauen? Was sind typische Vertrauenssituationen in Ihrer Zusammenarbeit? Wie haben Sie diese erlebt?
    - Welche Rolle spielt Verantwortung? Wofür fühlen Sie sich in Ihrer Zusammenarbeit verantwortlich? Wie gehen Sie damit um?

**Erfassung von Eckdaten:**

- Name, Vorname
- Geburtsjahr
- Ausbildung / Studiengang / Abschluss (wann?)

## Transkriptionsregeln

(.)	kurzes Absetzen, kurze Pause
(3)	Pause / Dauer in Sekunden (geschätzt)
Jaaa	Dehnung
Nein [betont]	Betonung des vorhergehenden Wortes
NEIN	Sehr lautes Sprechen
Viellei-	Abbruch eines Wortes
/äh/	Planungspausen
((Kichern))	parasprachliche Äußerung
[zögerlich]	Erläuterungen zur Sprechweise
(Seitenende)	Kennzeichnung des Endes einer Kassettenseite

Gleichzeitiges Sprechen wird bei demjenigen vermerkt, der als Zweiter einsetzt:

I: Ja dann würde ich noch

E: [Gleichzeitiges Sprechen] Sie meinen also