

# Von unsichtbaren Mächten

## Die Bedeutung des Eigentümersystems für Organisationskultur und die Gestaltung von OE-Prozessen

Andrea Joras und Claus-Bernhard Pakleppa

*Ein inhabergeführtes Unternehmen funktioniert nach anderen Prinzipien als ein börsennotiertes mit einer teils unspezifizierbaren und nicht fassbaren Menge an (Mit-)Eigentümern. Ein gemeinnütziger Verein funktioniert nach anderen Mechanismen als eine staatliche Organisation oder eine Genossenschaft. Dabei wird die Organisationskultur, neben anderen Faktoren, maßgeblich auch durch die Eigentümerstruktur geprägt.*

Das Eigentümersystem wirkt auf die impliziten Annahmen und die Glaubenssätze der Organisation und prägt sie maßgeblich. Relevant beim Blick auf die Eigentümerstrukturen sind die Anzahl und Art der Gesellschafter\*innen oder Mitglieder in Vereinen und deren Einflussnahme auf Entscheidungen, Strategie und operatives Geschäft der Organisation. Je bedeutsamer Entwicklungen in der Organisation sind, desto mehr wird die Eigentümerstruktur einen Einfluss auf die Entwicklungen nehmen und entsprechend ihre Macht nutzen, um Entscheidungen herbeizuführen oder zu beeinflussen, beispielsweise wenn die Wertentwicklungserwartung (Profit, Wirkung u. a. m.) hinter der eigenen Vorstellung zurückbleibt oder wenn das eigene Risiko und die eigene Haftung berührt werden. Da Macht häufig nicht nur in den offiziell sichtbaren Strukturen und Gremien sondern auch implizit wirkt, ist sie gleichermaßen für viele nicht erkennbar und entsprechend häufig nicht thematisiert. Dies gilt genauso für die ausgeübte Macht von Eigentümerstrukturen, umso mehr, wenn die Eigentümerstruktur im Alltag des Unternehmens nicht oder nur unregelmäßig präsent ist. Unabhängig ob in einer externen oder internen Rolle, können sich Akteure schwertun oder sogar scheitern – als Führungskräfte, Beratende und Mitarbeitende – wenn sie diesen Bedingungen und Machtfaktoren, die aus der Eigentümerstruktur erwachsen, zu wenig Aufmerksamkeit zollen. Je umfassender und bedeutsamer Organisationsentwicklung für die Organisation ist, desto bedeutsamer werden diese Wirkmechanismen.

Die folgenden Beispiele reflektieren einige Eigentümersysteme und fußen auf unserer eigenen Erfahrung – ohne Anspruch auf Vollständigkeit.

### Familiengeführte Unternehmen

In einem mittelgroßen familiengeführten Unternehmen mit 2.000 Mitarbeitenden an zwei Standorten nimmt eine Führungskraft, die bisher in einem Konzern gearbeitet hat, ihre Arbeit auf. Die Aufgabe bestand darin, ein großes Labor des zweiten Produktionsstandorts in den nächsten Monaten von Grund auf zu optimieren, dabei die Prozesse zu verschlanken und Kosten zu senken, um wettbewerbsfähiger zu werden. Die Führungskraft scheiterte nach wenigen Monaten. Erst die zweite Führungskraft, die auch von außen gekommen war, schaffte es sukzessive das Labor zu modernisieren. In diesem Beispiel war einer der wichtigen Ansatzpunkte für OE-Entwicklung, dass die zweite Führungskraft sich mit organisationskulturellen Wirkmechanismen auseinandersetzte und sich darüber klar wurde, dass und wie sie die Familienebene, die ihr bisher unbekannt war und die rechtlich betrachtet nicht Teil der Geschäftsführungsebene war, in die Entscheidungsprozesse mit einbeziehen musste.

In Familienunternehmen sind aus unserer Erfahrung häufig die hinter dem Unternehmen liegenden Familiensysteme prägender als die Branche und entsprechend im Rahmen von Organisationsentwicklung besonders in den Blick zu nehmen. Die Geschicke des Unternehmens sind eng verknüpft mit de-

nen der Familie/Gesellschafter. Dies gilt umso mehr, wenn ein oder mehrere Familienmitglieder Teil der Geschäftsführung sind. Haftung und Risiko liegen dabei beieinander, was dazu führt, dass Entscheidungen in der Regel mit Bedacht getroffen werden. Nachhaltigkeit im Sinne der Wertentwicklung steht hier vor kurzfristiger Gewinnmaximierung. Das Unternehmen ist dabei häufig ein verlängertes Familiensystem, in dem sich positive Stimmungen oder negative Krisen und Konflikte auf die Mitarbeitenden des Unternehmens übertragen. Für eine erfolgreiche Organisationsentwicklung geht es aus unserer Er-

fahrung darum, die Inhaber oder die Inhaberfamilien von der Notwendigkeit zu überzeugen, eine umfassende Entwicklung anzustoßen oder mitzutragen und mitzugestalten. Es geht auch darum der Familie den Einfluss des Familiensystems auf die Organisation sichtbar und deutlich zu machen.

In einem anderen Beispiel waren zwei Brüder, die untereinander in Konkurrenz und damit in Konflikt standen, die gemeinsamen Inhaber eines mittelgroßen Unternehmens. Um die Organisation erfolgreich weiterzuentwickeln, ging es in der Beratung darum, ihnen sichtbar zu machen, wie ihr Konflikt einen Einfluss auf die Entwicklung ihres Unternehmens hatte. Die Mitarbeitenden mussten sich im Familiensystem auf die Seite des einen oder des anderen Bruders stellen. Und erst die Bearbeitung dieses Konfliktes führte dazu, dass das eigentliche Thema – die Reorganisation des Unternehmensstandortes – in den Fokus genommen werden konnte.

Ein drittes Beispiel ist ein im Laufe der Jahre erfolgreich gewachsenes Unternehmen, das durch drei Unternehmer gegründet worden war. Wachstum, Älterwerden der Inhaber und andere Entwicklungen hatten zur Bestellung zweier neutraler Fremdgeschäftsführer geführt. Haftung und Risiko waren damit aufgeteilt zwischen Gesellschafterkreis und Fremdgeschäftsführung. Durch die neutrale Geschäftsführung kamen zwar neue, vordergründig unabhängige und freie Rollen hinzu. Die dahinterliegenden Familiensysteme blieben aber von Bedeutung, da die Interessen der Inhaberebenen ein zentrales Kriterium für Entscheidungen blieben. Erfolgskritisch für eine umfassende Organisationsentwicklung war in dem Fall, dass bezüglich der strategischen Ausrichtung des Unternehmens eine gemeinsam getragene Linie unter den drei Gesellschaftern und in Teilen sogar den Familien im Hintergrund hergestellt werden musste. Auch in diesem Beispiel kam einer der beiden neuen Geschäftsführer aus einem Konzern und hatte die Einflussnahme der drei Inhaber auf seine Rolle unterschätzt. In der externen Begleitung des Unternehmens war es wichtig, voneinander getrennt auf der einen Seite direkt mit den drei Inhabern zu arbeiten – obwohl sie nicht mehr persönlich für die Alltagsgeschicke des Unternehmens verantwortlich waren – und auf der anderen Seite mit der Fremdgeschäftsführung daran zu arbeiten, die Wirkmechanismen der Organisationskultur zu verstehen. Im zweiten Schritt wurde dann erst gemeinsam im Kreis der Geschäftsführer und Inhaber gearbeitet. Das gegenseitige Sichtbarmachen und Thematisieren bildete in dem Fall den zentralen Schlüssel, damit sich das System zwischen Fremdgeschäftsführung und Inhabern so austarieren konnte, dass alle Akteure ihre Interessen und Erwartungen einbringen konnten und gleichermaßen die Rollen und Verantwortungen für die strategische Ausrichtung des Unternehmens geklärt werden konnten.

**Sie wollen den Artikel gerne weiterlesen? [Hier](#) können Sie die komplette Ausgabe als ePaper lesen.**

## Organisationskultur

Organisationskultur beschreibt laut Edgar Schein die gemeinsamen expliziten und auch für den Außenstehenden sichtbaren, aber nicht immer einfach verstehbaren Artefakte – also sichtbare Symbole und Zeichen, die eine Organisationskultur abbilden und ausdrücken – und impliziten Annahmen in Bezug auf das Miteinander sowie die Do's und Dont's, die das Verhalten und insbesondere die Interaktion der verschiedenen Akteure und Akteursgruppen einer Organisation prägen. Unterlegt sind diese Artefakte und Annahmen durch grundlegende Glaubenssätze, die zur Quelle der Organisation reichen, im Unbewussten der Organisation präsent sind und durch Menschen in der Organisation verstanden werden, aber häufig nicht benannt werden (können). Organisationskultur – genauso wie Kultur im Allgemeinen – bietet entsprechend ein Orientierungssystem, das von Mensch zu Mensch tradiert wird – also in der Organisation weiter gegeben wird – sich aber bewusst oder unbewusst auch verändert und weiter entwickelt. Entsprechend ist die Kultur in der Organisation Muster der Sinnggebung und schafft Handlungsmöglichkeiten und Handlungsgrenzen (Geertz 1973, Schein 1999).

**Abbildung 1**  
**Wirkung der Eigentümerstruktur auf die Organisation**

