

in: Hirzel, Matthias (2017):  
intrapreneurship - top-down or bottom-up.  
Frankfurt a.M.: HLP Management Connex, S. 63-73

## Jeder ein Unternehmer? – Zu Risiken und Nebenwirkungen der Vorstellung von „unternehmerischen Mitarbeitern“

*Stefan Kühl*  
Universität Bielefeld



*Marcel Schütz*  
Universität Oldenburg



Blickt man in die aktuelle Fachpresse für Manager oder besucht Kongresse für Personalreferenten, stößt man nahezu omnipräsent auf dieselbe Diagnose: Das Kapital der Mitarbeiter werde nicht ausgeschöpft und bestehende Unternehmensstrukturen seien kaum in der Lage, wichtige unternehmerische Qualitäten zur Entfaltung zu bringen. Zugegeben, die Rolle des Personals wurde noch bis in das spätere vergangene Jahrhundert leicht stiefmütterlich beachtet. Den 1998 verstorbenen Soziologen Niklas Luhmann brachte das nach seiner langen Beschäftigung mit Organisationen zu dem Bonmot, dass der Beitrag des Personals für Unternehmen lange Zeit eher unterschätzt und dann infolge einer Art Nachholwelle teilweise wieder überschätzt wurde.

*Personalbedeutung zwischen  
Unter- und Überschätzung*

Seit den Anfängen der ersten Abteilungen für Personalentwicklung und Weiterbildung ist einiges geschehen: Mitarbeiter werden heute allorts als „wichtigste Ressource“ bezeichnet. Sie gelten als „zentraler Wettbewerbsfaktor“. Man bemüht sich „Wissensbilanzen“ zu erstellen und spricht von

den „sozialen Kompetenzen“. Ein Managementansatz hat sich in den vergangenen Jahren als besonders populär erwiesen; er ist regelrecht zum Inbegriff aller Annahmen über gute Unternehmenskultur und zeitgemäße Führung geworden: das Intrapreneurship.

Der etwas umständliche Begriff wurde seit den frühen 2000er Jahren breiter bekannt. Die Idee: Mitarbeiter sollen mit all ihrer Kreativität, ihrer Leistungsfähigkeit und ihrem Engagement beständig und produktiv an das Unternehmen gebunden werden. Sie sollen im besten Fall das Unternehmen – wie ein Unternehmer – zur eigenen Sache machen; eine Vorstellung, die sich vielleicht gut mit dem Begriff „Ownership“ fassen lässt. Mehr Eigenverantwortung gepaart mit mehr Freiheiten über die eigene Arbeit, so die These, könnten die Arbeitszufriedenheit und Identifikation mit dem Unternehmen steigern, ergo höhere Produktivität beschieren.

### **Integrieren und Tauschen**

Der Gedanke einer stärkeren Bindung und Integration der Mitarbeiter mithilfe des Intrapreneurships kann auf den ersten Blick allerdings überraschen. Unternehmen sind zunächst ganz offensichtlich Orte der sozialen Vergemeinschaftung. Mitgliedschaft in Arbeitsorganisationen bedeutet im Kern immer eine – sicherlich in gewissen Grenzen abzumildernde –

#### *der erste Schritt: Leistung und Unterwerfung gegen Bezahlung*

„Unterwerfung“. Der Begriff sollte nicht affekthaft negativ (miss-)verstanden werden. Es war geradezu eine

Erfolgsidee bei der Entwicklung der modernen, funktional differenzierten Gesellschaft, dass Personen gegen die Zahlung eines regelmäßigen Entgelts ihre Bereitschaft aufbringen, sich in die Dienste einer Organisation zu stellen, um den Weisungen einer wie immer gebildeten Führungsriege Folge zu leisten. Das vielzitierte „Unternehmertum“ geht darüber hinaus. Ein Unternehmer ist üblicherweise kaum noch ein „Organization Man“, er wird stattdessen zum beinahe freien Händler, dessen Entscheidungen im äußersten Fall die

Entscheidungen aller anderen Ebenen eines (richtiger: seines!) Betriebs durchkreuzen können. Genau darin liegt ja die Kritik an der Trägheit der Konzerne verankert: Sie müssen unternehmerische Aktivitäten bändigen und teilweise unterdrücken, um überhaupt hohe Arbeitsteilung und hohen Output zu erreichen. In der Sprache des Wirtschaftsrechts wurde für die entkoppelte Rolle eines Unternehmers sogar ein Begriff geprägt: „freie unternehmerische Entscheidung“. Das Rechtssystem kennt Unternehmen und daneben kennt es Unternehmer. Wenn das so ist, wie steht es dann mit dem „unternehmerischsten“ aller Unternehmensansätze: dem Intrapreneurship?

Mit dem vorherrschenden Ideal der klassischen bürokratischen Organisation ist bekannt, dass das Management von Unternehmen stets vor dem Dilemma steht, seine Mitarbeiter an die Organisation zu binden, sich aber zugleich die Möglichkeit eines Ausschlusses offen zu halten. Kein Unternehmen besteht ohne die paradoxe Anforderung, die Mitarbeiter sowohl

#### *freie unternehmerische Entscheidung*

zu integrieren (und zu binden), um ihre Kreativität und ihr Engagement voll nutzen zu können, als auch sie austauschbar zu halten, nicht zu abhängig von ihnen zu werden. Und es gibt Gründe anzunehmen – man denke nur an Start-ups, wo die Leute kaum da sind und bald schon wieder weg –, dass von solcher Entscheidungsflexibilität in besonders unternehmerisch präsentierten Firmen (der Sound: „agil“, „smart“, „dynamisch“) rege Gebrauch gemacht wird.

#### **Nicht mit Haut und Haar dabei – Mitgliedschaft „mit beschränkter Haftung“**

In der systemtheoretischen Organisationsforschung im Anschluss an Niklas Luhmann wird argumentiert, dass Unternehmen überhaupt deshalb stabil bestehen können, weil sie sich auf den Wechsel der Personen verlassen können. Dies mag zunächst irritieren: Stabilität qua Fluktuation? Mitarbeiter, so das Argument, werden nur mit einem bestimmten Teil

ihrer Persönlichkeit in die Organisation integriert. Nirgendwo in der Gesellschaft wird man (ausgenommen Zwangsorganisationen und Despotenregime) mit Haut und Haar Mitglied einer Organisation. Die immer nur räumlich und / oder zeitlich beschränkte – pro loco et tempore – Integration von Mitarbeitern entlastet diese einerseits selbst, weil eine (Stellen-) Kündigung aus der Organisation nicht auch gleichzeitig eine Kündigung „als Person“ aus anderen Organisationen, etwa dem Sportverein oder der Kirche, zur Folge hat. Andererseits entlastet Wechsel auch das Unternehmen, weil es sich ja nicht für den Mitarbeiter als ganzen Menschen bzw. seine Persönlichkeit verantwortlich fühlen muss.

Dass die Integration von Mitarbeitern tagtäglich „mit beschränkter Haftung“ aufrechterhalten werden kann, ist das Ergebnis einer permanent mitlaufenden subtilen Aushandlung. Zwar sind Organisationen so gebaut, dass sie Mitarbeiter bis zum Vorstandsvorsitzenden auswechseln können (und man kann sagen: Je höher der Rang des angestellten Mitglieds, desto geringer seine Verweildauer), gleichzeitig lassen sich jedoch nicht alle Abläufe so genau planen, dass eine Organisation wie eine Maschine funktionieren könnte. Jedes Unternehmen ist in letzter Konsequenz an den guten Willen und bestimmte Fähigkeiten der Mitarbeiter gebunden, im Sinne der Organisationsziele zu wirken; wengleich dies nirgendwo in Anstellungsverträgen ausbuchstabiert werden kann. Stattdessen setzt man auf das Interpretationsvermögen des Mitarbeiters: Der sogenannte psychologische oder soziale Kontrakt, also informelle personenbezogene Erwartungen, wird häufig als „weicher“, ergänzender Bestandteil einer Anstellung angesehen. Doch tatsächlich ist dieser unsichtbare „Zusatzvertrag“ zwischen Mitarbeiter und Unternehmen eher eine „härtere“ Fortsetzung des juristischen.

### unsichtbarer Zusatzvertrag

Für die Interpretation von Erwartungen und ihrer Erfüllbarkeit und damit den Spagat zwischen Einbindung und Entbindung von Mitarbeitern gibt es keine Patentrezepte, sondern nur situative und personelle Einzelfälle. Was bedeutet es dann aber, wenn ein Unternehmen offensiv damit wirbt, aus seinen „nur“ fleißigen Mitarbeitern auf breiter Front unternehmerischer denkende und entscheidende Akteure machen zu wollen?

**Die Tücken flexibler Verträge**

Um das zu klären, lohnt der Blick aufs Regelwerk. In vielen Unternehmen werden zu enge Anweisungen und Stellenbeschreibungen beklagt. Gerade dann ist man schnell bei der Forderung, es müsse unternehmerischer zugehen. Dabei ist allerdings unübersehbar, dass Organisationen ausgerechnet durch nähere Bestimmungen über ihre Arbeit ein hohes Maß an Flexibilität erreichen. Während in einem Kaufvertrag Leistung und Gegenleistung konkret spezifiziert werden, kauft der Arbeitgeber mit dem Arbeitsvertrag Arbeitskraft nur in einer abstrakten Form ein. Der Arbeitnehmer – so schon der amerikanische Ökonom John R. Commons – stellt mit dem Unterzeichnen des Arbeitsvertrags eine Art „Blankoscheck“ aus und erklärt sich damit bereit, seine Arbeitskraft, Fähigkeiten und Kreativität tatkräftig einzubringen. Er verzichtet dabei darauf, dass en détail festgelegt wird, worin seine Leistung im Einzelnen zu bestehen hat. Dieser Deal ist so angelegt, dass der Mitarbeiter sich im Unternehmen allzeit dessen Zielen beugt, die Hierarchie achtet und dafür mit Gehalt, Aktien- und Karriereoptionen belohnt wird.



Der Vorteil für die Unternehmensleitung liegt auf der Hand: Die Mitarbeiter geloben einen jederzeit abrufbaren Generalgehorsam gegenüber zunächst nicht weiter spezifizierten Weisungen.

Dies ermöglicht es dem Management, das Unternehmen weniger langwierig und unkompliziert an veränderte Anforderungen der Umwelt anzupassen. Würde jedem Mitglied das Recht eingeräumt, immer auch seine Vorstellungen von einem guten Unternehmen in die Diskussion einzubringen (damit tatsächlich unternehmerisch zu handeln), käme wohl nie der Aufbau von flexiblen und komplexen Strukturen zustande. Jeder Praktiker weiß: Wichtiger noch, als dass man in Unternehmen etwas kann, ist, dass man es können darf. Doch

### *Kontrolle aus Angst vor Leistungsentzug*

der Deal hat seine Tücken: Den Flexibilitätsvorteil erkaufte sich das Management mit einem Kontroll- und Integrationsproblem. Weil der Arbeitsvertrag nicht exakt aussagt, worin alle Leistungen des Mitarbeiters bestehen, könnte der Arbeitnehmer versuchen, sich der Leistungserbringung teilweise zu entziehen. Den Mitarbeitern wird dann unterstellt, sie versuchten, ihre Arbeitskraft zu schonen. Das Management reagiert auf diesen drohenden Entzug von Arbeitskraft mit Kontrolle. Aus dieser Perspektive kann die ganze Geschichte des Unternehmens in der modernen Gesellschaft als ein Kampf um die Regulierung der Arbeitsleistung gelesen werden. Die Prinzipal-Agent-Theorie (die Ineffizienz bei der Vertragsbildung durch Informationsasymmetrien beider Vertragspartner) hat dies eindrucksvoll wie keine andere herausarbeiten können.

### **Verlagerung der Kontrolle**

Wenn Unternehmen sich nun an der Idee vom „unternehmerischen Mitarbeiter“ versuchen, hat sich vielleicht auf der Schauseite viel getan. Was im Inneren großer Betriebe aber keineswegs stattfindet, ist eine Ablösung der Mitarbeiter durch „selbstständige Unternehmer“ oder ein Ersetzen der Arbeitsverträge durch permanente Eigenaktivierung. Die

Konsequenz einer ganz auf „Unternehmergeist“ basierenden Entwicklung wäre ein Verlust an Wirtschaftlichkeit. Die Flexibilitätsvorteile, die Organisationen durch das Instrument des Arbeitsvertrags erzielen, würden weitreichend geschmälert. Die zu erbringenden Leistungen müssten nämlich bei immer mehr Klein(st)arbeiten genau spezifiziert werden. Wie anders wollte man den unternehmerischen Wert von Mitarbeitern sonst zuverlässig einschätzen? Was unterscheidet den Ansatz sonst von einer ganz normalen, von Fleiß und Redlichkeit erfüllten Arbeitstätigkeit?

Und was wäre eigentlich ein unternehmerisch handelnder Mitarbeiter, wenn man ihn erst einmal mithilfe eines Lernprogramms in Richtung Intrapreneurship „erziehen“ müsste? Die Promotoren des Intrapreneurships geben viel Auskunft darüber, was sich mit

*Fleiß & Redlichkeit sind normal*

unternehmerischen Mitarbeitern in Betrieben alles bessern könnte. Doch je genauer die Analyse einer arbeitsteiligen Leistungserstellung und der Skalierbarkeit der Arbeitsabläufe ausfällt, desto ungenauer bleiben die Belege der Promotoren darüber, was an der bewährten Rolle „nichtunternehmerischer“ Mitarbeiter eigentlich falsch sein soll.

Die „Unternehmer im Unternehmen“ werden im Gegensatz zu „wirklichen“ Unternehmern keine Eigentümer an den für die Wertschöpfung relevanten Produktionsmitteln. Die Einheit von „Haben“ (der Produktionsmittel) und „Tun“ (Erbringen der Leistungen), wie sie im klassischen Modell des „Selbst-Ständigen“ vorhanden ist, existiert bei den Intrapreneuren nicht. Deshalb bleibt das Credo vom „Unternehmer im Unternehmen“ widersprüchlich. Man darf spekulieren, ob es nicht eigentlich darum geht, das Instrument des Arbeitsvertrags um (heimliche) Elemente des Werkvertrags anzureichern? Auch wenn es keinem Unternehmer schmeckt: Nach dem Recht müssen Mitarbeiter streng genommen nur eine „Normalleistung“ erfüllen. Gerade um diesen Anspruch zu erweitern

*Kann man mehr als Normalleistung erwarten?*

wurden Zielvereinbarungen erfunden. Eine Beobachtung der letzten Jahre ist erst die Ausweitung des Instruments auch auf breitere Teile der Belegschaft; und dann wiederum die einsetzende Abkehr, da es sich als nicht unkompliziert erwiesen hat, Mitarbeiter nach unternehmerischen Fähigkeiten präzise und fair zu beurteilen.

### Ein Markt der Mitarbeiter

Alles deutet darauf hin, dass sich das Dilemma der Kontrolle von Mitarbeitern durch noch so unternehmerisch gemeinte Arbeitsformen nicht auflösen wird, sondern dass sich das Problem nur verlagert. Provokant ausgedrückt: Lange Zeit bot die streng organisierte Firma klare Fronten, was erwartet werden konnte und was nicht. Auf der einen Seite stand das Management, das versuchte, möglichst viel von der pauschal eingekauften Arbeitskraft der Mitarbeiter zu verwerten, ohne in ein zu starkes Abhängigkeitsverhältnis zu geraten. Auf der anderen Seite standen die Mitarbeiter mit dem Interesse, ihre Arbeitskraft nicht vollends zu verausgaben, gleichzeitig aber für die Firma möglichst wertvoll zu sein, um so ihren Marktpreis nach oben zu treiben.

#### *interne Vermarktlichung von Unternehmen*

Dieser Konflikt wird im Konzept des Intrapreneurs tendenziell in die Person des einzelnen Mitarbeiters

verlagert. Für den Mitarbeiter entsteht der Eindruck, dass seine Misserfolge als Intrapreneur nicht durch den Vorgesetzten, sondern durch die vermeintlich objektiven Folgen seines eigenen Tuns bestraft werden. Entlassungen und Schließung von Unternehmensteilen werden nicht mehr als harte Gangart eines an Profitmaximierung orientierten Unternehmers, sondern als logische Konsequenz eines internen Markts wahrgenommen. Dem liegt der eigenartige Gedanke zugrunde, Stellen und ihre Inhaber könnten nicht nur unternehmerisch, sondern wie (Intra-)Organisationen in der Organisation (also: konkurrierend) in ein und demselben Unternehmen eingebettet sein.

Hatte man die dezente interne „Vermarktlichung“ von Unternehmen schon mit Einführung sogenannter Profitcenter forciert, leistet Intrapreneurship dem Vorschub bis in die kleinste betriebliche Einheit: die Stelle bzw. den Stelleninhaber.

Mit dem Propagieren unternehmerischer Unternehmen wird der Mitarbeiter mit seiner eigenen Integrationsfähigkeit konfrontiert. Einerseits will der (neue) Intrapreneur nicht länger arbeiten als bisher. Andererseits muss er als Unternehmer eben doch eine Schippe mehr drauflegen, muss sich Gedanken über Dinge machen, für die eigentlich das Topmanagement bezahlt wird: Bereichern meine Kompetenzen wirklich „mein“ Unternehmen? Muss ich andere Fähigkeiten trainieren? Kann ich noch so arbeiten, wie ich es lange gewohnt war? Hat meine Arbeitskraft noch einen fairen Preis oder bin ich eher eine teure Last für die Firma? All diese Fragen mögen die Arbeitswirklichkeit des Vertriebsvorstands eines Bankhauses, des Marketingdirektors einer Supermarktkette oder der Teamleiterin einer Personalabteilung prägen. Gerade weil dies erwartet wird, können Führungskräfte zumeist mit höheren Entschädigungen ihres Arbeitseinsatzes rechnen. Den Preis, den sie dafür bezahlen, ist das Risiko einer höheren Abstiegsmobilität.

*Mitarbeiter stellt sich &  
seinen Beitrag infrage*



## Sei (bitte nicht), was du sein könntest!

Das alles heißt nicht, dass unternehmerische Akzente durch „ganz normale“ Mitarbeiter unmöglich blieben. Im Gegenteil: Man könnte erwarten, dass das Arbeitsengagement desto stabiler bleibt, je weniger man mit großen Ansagen ein neues Unternehmertum ausruft. Es sind die gewissermaßen homöopathischen Dosen, mit denen man die Grenzen des Zumutbaren wahrte. Eine völlige Entgrenzung der Rolle des Mitarbeiters hat Risiken und Nebenwirkungen zur Folge, die in aller Begeisterung leicht übersehen werden. Mitarbeiter als Unternehmer mag es in bestimmten Lagen sehr anschaulich geben. Dabei handelt es sich jedoch um Spezialfälle, die au-

### *Sind Unternehmersein und Intrapreneurship freiwillig?*

ßerhalb der Normalverteilung des Arbeitslebens liegen: Junge Gründer etwa, die zwischen Bachelorarbeit und Berufseinstieg

mit ihren Kumpels in einigen Nächten inmitten von Bierkästen und Pizzaschachteln ihre erste App zusammenhauen; oder tatsächliche unternehmerische Anteilseigner, wie man sie in Beratungshäusern und Anwaltssozietäten antrifft. Wo auch immer die Rolle des Mitarbeiters mit der des Unternehmers verschwimmt: meist handelt es sich um kleinere Organisationen, um die Führungsspitze eines Familienbetriebs oder hippe Innovationsprojekte. Und immer gilt: Unternehmersein ist der freiwillige Schritt in eine Verantwortung, die von vielen organisatorischen Restriktionen entkoppelt bleibt. Doch für die absolute Mehrzahl der Organisationen und Mitarbeiter sind solche Zustände entweder paradiesisch fernliegend oder der Inbegriff zermürender Vereinnahmung.

Wer dennoch auf pädagogischem Wege nachhelfen will, kann auf Paradoxien gefasst sein:

- Entscheide dich selbst! (Aber: Nur so, wie wir es dir erlauben und wir es für richtig halten.)
- Sei proaktiv! (Aber: Nur soweit, bis wir dir contra geben.)
- Handle unternehmerisch! (Aber: Bitte doch nicht so ...)

- Optimierte deine Prozesse! (Aber: Bitte nicht soweit, dass es andere in ihren Prozessen berührt.)
- Schneide alte Zöpfe ab! (Aber: Störe ja nicht die Unternehmenskultur.)
- Trete mutig gegen alte Denkgewohnheiten an! (Aber: Bitte nicht gegenüber dem Finanzdirektor.)

Man täte also gut daran, dem Personal mindestens die Freiheit zu überlassen, sich für oder gegen unternehmerische Freiheiten zu entscheiden, die in ach so schicken Powerpoint-Folien und Imagebroschüren immer weitaus freier erscheinen, als sie im Arbeitsalltags tatsächlich gelebt werden können.