

**Individuelle oder kollektive  
Unternehmensführung?  
Die Bedeutsamkeit von Führungsteams in  
kleinen und mittleren Unternehmen**

Albert Martin

Schriften aus dem Institut für Mittelstandsforschung

Heft 32

Lüneburg 2008

Quellennachweis:

Martin, Albert (2008): Individuelle oder kollektive Unternehmensführung? Die Bedeutsamkeit von Führungsteams in kleinen und mittleren Unternehmen. Schriften aus dem Institut für Mittelstandsforschung der Universität Lüneburg, Heft 32, Lüneburg (Download möglich unter <http://mil.uni-lueneburg.de>)

In leicht modifizierter Form publiziert in: Bouncken, R./Jochims, T. (Hrsg.): In: Bouncken, R.B./Jochims, T./Küsters, A. (Hrsg.): Steuerung versus Emergenz: Entwicklung und Wachstum von Unternehmen. 187-218. Wiesbaden (Gabler)

## Gliederung

1	Problembeschreibung.....	2
1.1	Zielsetzung.....	2
1.2	Datenerhebung.....	2
2	Theoretischer Bezugsrahmen.....	3
3	Führungsstrukturen .....	5
3.1	Geschäftsführung.....	6
3.2	Führungskreis .....	7
4	Zusammenhänge.....	8
4.1	Handlungssituation: Feindliche Umwelt.....	8
4.2	Handlungsorientierung: Risikoneigung.....	11
4.3	Führungskooperation: Partizipation, Einfluss und Führungsklima.....	13
4.4	Entscheidungsverhalten .....	15
4.5	Unternehmenserfolg.....	18
4.6	Zusammenfassung.....	19
5	Diskussion .....	20
6	Fazit.....	21
7	Literatur .....	22

# 1 Problembeschreibung

## 1.1 Zielsetzung

Der vorliegende Aufsatz beschäftigt sich mit der Frage, ob das Entscheidungsverhalten und der Erfolg von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) davon abhängen, ob ein Unternehmen von einer Einzelperson oder aber von einem Führungsteam geleitet wird und wie sich die Größe des Führungsteams auf Wahrnehmung und Handeln des Unternehmens auswirkt. Als Grundlage unserer Ausführungen dienen die Ergebnisse einer Befragung kleiner und mittlerer Industrieunternehmen.

## 1.2 Datenerhebung

Das Ziel der empirischen Erhebung bestand darin, zu empirisch fundierten Aussagen über das Strategieverhalten von Industrieunternehmen zu gelangen. Erfragt wurden entsprechend Strategieinhalte und der Strategiestil der Unternehmen. Daneben wurden Wahrnehmungen der Umwelt erhoben, außerdem wurde die Art des Zustandekommens von strategischen Entscheidungen ermittelt. Schließlich wurden mehrere Fragen zur Abschätzung des (langfristigen) Unternehmenserfolgs gestellt. Ein zentrales Anliegen der Studie war es, den Stellenwert von Führungsstrukturen für das Unternehmensverhalten zu analysieren. Hierzu wurden Aspekte der kollektiven Leitung erfasst, die aus organisationstheoretischer Sicht besonderes Interesse verdienen, insbesondere Variablen zur Beschreibung der Aufgabenverteilung und des Führungsklimas (vgl. zu den Ergebnissen Martin 2006). Im Folgenden geht es um einen weiteren (sehr handgreiflichen) Aspekt der Führungsstruktur, um die Frage, wie viele Personen in die Unternehmensführung eingebunden sind, und wie sich dies auf die Entscheidungsfindung und den Erfolg eines Unternehmens auswirkt.

Die Stichprobe umfasste N=763 Industrieunternehmen. Sie wurde anhand von Adresslisten der IHK und des Hoppenstedt-Verzeichnisses mittelständischer Unternehmen gezogen. Regional erfolgte eine Beschränkung auf den Großraum Hamburg. An der Befragung beteiligten sich n=170 Unternehmen (Rücklaufquote 22,7%). Zur Messung der einzelnen Variablen wurde – soweit vorhanden – auf erprobte Skalen

und Indizes zurückgegriffen, wobei einheitlich siebenstufige Ratingskalen zum Einsatz kamen (vgl. Martin 2005).<sup>1</sup>

## 2 Theoretischer Bezugsrahmen

Teamarbeit hat in vielen Bereichen des Arbeitslebens Einzug gehalten, in denen traditionell eine mehr oder weniger strikte Arbeitsteilung vorherrschte. Auch in der wissenschaftlichen Literatur werden vielfach die Vorzüge der Teamarbeit gepriesen. Es drängt sich daher die Frage auf, ob auch die Führung von kleinen und mittleren Unternehmen nicht besser durch Teams als durch eine einzelne Führungsperson erfolgen sollte. Eine vorschnelle Antwort auf diese Frage sollte man vermeiden. So muss man skeptisch sein was – jenseits programmatischer Verlautbarungen – die tatsächliche Verbreitung der Teamarbeit in den Unternehmen angeht. Dazu kommt, dass der Begriff der Teamarbeit häufig recht nachlässig gebraucht wird und oft für Formen der Zusammenarbeit verwendet wird, die diesen Namen nicht verdienen. „Echte“ Teamarbeit verlangt mehr als räumliche Nähe, sie erschöpft sich nicht darin, dass man sich als Mitglied einer organisatorischen Einheit versteht oder dass man hin und wieder Informationen austauscht. Wirkliche Teamarbeit umfasst ebenso die Abstimmung bei der täglichen Zusammenarbeit, wie die Zusammenarbeit bei der Definition und Verteilung der Aufgaben, sie umfasst die gemeinschaftliche Ausarbeitung von Lösungen, verlangt Hilfestellungen bei der gemeinsamen Umsetzung und richtet sich auch auf die Regelung der Beziehungen zur Aufgabenumwelt. Entsprechend voraussetzungsreich ist Teamarbeit (Martin 2000). Einen Eindruck von den vielfältigen Anforderungen an die Teamarbeit vermitteln die zahlreichen Modelle, die sich mit den Erfolgsbedingungen von Teams beschäftigen (Salas/Stagl/Burke/Goodwin 2007), worauf hier nicht näher eingegangen werden kann.

Im vorliegenden Aufsatz geht es uns nicht um die Tiefen der Gruppendynamik, wir befassen uns stattdessen mit einem Phänomen, das auf einer höheren Aggregatensebene – der Strukturebene – angesiedelt ist. Mit entsprechenden Fragen beschäftigt sich vor allem die so genannte Top Management Team (TMT) Forschung (Wagner/Pfeffer/O'Reilly 1984, Hambrick/Mason 1984, Smith u.a. 1994, Pitcher/Smith 2001, Certo/Lester/Dalton/Dalton 2006). In diesen Studien geht es vor

---

<sup>1</sup> Von den 170 befragten Unternehmen haben 7 mehr als 500 Mitarbeiter; in unserer nachfolgenden

allem um Fragen der Zusammensetzung des Führungsteams (im Hinblick auf Alter, Zugehörigkeitsdauer, Qualifikation, beruflichen Hintergrund usw.) und deren Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg (sowie auf weitere Größen wie die strategische Orientierung, die Veränderungsbereitschaft, die Kommunikation und Zusammenarbeit usw.). Die im Rahmen dieser Forschung durchgeführten empirischen Untersuchungen über den Einfluss der Größe des Führungsteams erbrachten keine einheitlichen Ergebnisse. Es gibt Studien, die einen positiven Einfluss der Teamgröße auf den Unternehmenserfolg belegen und Studien, die keinen derartigen Zusammenhang finden (vgl. z.B. Carpenter u.a. 2001 auf der einen und Iaquinto/Fredrickson 1997 auf der anderen Seite). Die Frage, ob die Alleinführung der kollektiven Führung vorzuziehen ist, wird bislang sehr selten systematisch untersucht. In der Managementfolklore ist nach wie vor der Mythos der starken Persönlichkeit (die letztlich den Unterschied zwischen Erfolg und Misserfolg ausmache) sehr verbreitet. Alvarez/Svejenova/Vives (2007) berichten dagegen über Fälle, die zeigen, dass es möglich ist, dass zwei Personen an der Spitze erfolgreich zusammenarbeiten. Katzenbach (1998) vertritt die These, dass die Unternehmensleitung durch ein Führungsteam deutliche Vorteile habe, aber nicht in jeder Situation angebracht sei, weshalb je nach Situation entschieden werden müsse, welche Art der Unternehmensführung anzuwenden ist. Die letztlich verantwortliche Führungsperson solle daher immer gleichzeitig als „Chef“ und als „Teammitglied“ agieren.

In unserer eigenen Studie gehen wir der Frage nach, welche Auswirkungen die Art der Führungsorganisation (individuelle Führung oder kollektive Führung) auf strategisch bedeutsame Aspekte des Führungshandelns hat. Außerdem untersuchen wir, welche Bedeutung die Größe des Führungsteams in diesem Zusammenhang hat. In Abbildung 1 ist unser Auswertungsmodell wiedergegeben. Es folgt der Überlegung, dass Handlungen aus dem Zusammenwirken der Handlungsdispositionen der Akteure, sowie strukturellen und situativen Größen resultieren. Wir können an dieser Stelle nicht auf das breite Spektrum der damit angesprochenen Aspekte eingehen, wir konzentrieren uns daher auf ausgewählte Variable, die in der Forschung besondere Aufmerksamkeit gefunden haben. Näher untersuchen wollen wir die durch die dicken Pfeile bezeichneten Beziehungen (zu den anderen Zusammenhängen vgl. Martin 2005).

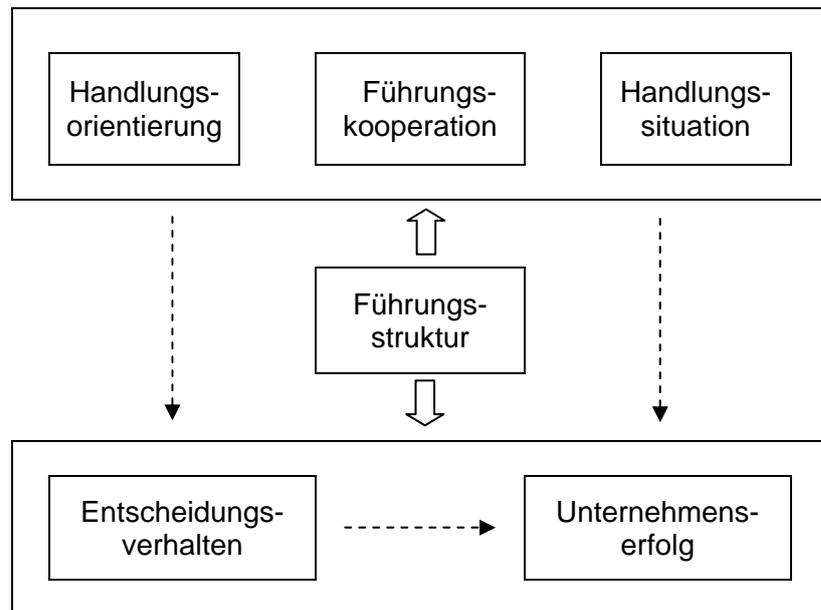


Abb. 1: Grundmodell Strategisches Verhalten in KMU

### 3 Führungsstrukturen

Führungsstrukturen umfassen ein breites Spektrum von formalen und informalen Regulierungen, die das wechselseitige Verhältnis und das Zusammenwirken der Führungskräfte einer Organisation bestimmen. Im Einzelnen definiert sich eine konkrete Führungsstruktur durch die gegebenen Institutionen, durch Vorschriften und Rechte, Regeln, Rollen und Gewohnheiten, aber auch durch die gegebenen Machtverhältnisse und die geronnenen kulturellen Muster der Zusammenarbeit. Wir beschränken uns im vorliegenden Beitrag auf die Betrachtung von einigen eher „formalen“ Merkmalen von Führungsstrukturen,<sup>2</sup> im Einzelnen beschäftigen wir uns mit der Frage, ob es für das Handeln und den Erfolg eines Unternehmens einen Unterschied macht, ob ein Unternehmer von einem einzelnen Geschäftsführer geleitet wird oder ob eine kollektive Führung vorliegt. Dabei ist zu beachten, dass eine kollektive Führung auch dann vorliegen kann, wenn es formal nur einen Geschäftsführer gibt, da es dem Leiter des Unternehmens freisteht, zusätzliche Personen an der Führung des Unternehmens zu beteiligen. Daher betrachten wir neben den Geschäftsführern auch den engeren Führungskreis, also die Personen, die normalerweise in wichtige „stra-

tegische“ Entscheidungen über das Geschick des Unternehmens eingebunden werden.

Für unsere Frage hat die Unternehmensgröße eine besondere Bedeutung, schließlich macht es einen Unterschied ob man allein (oder mit einem kleinen Führungsteam) ein Unternehmen von z.B. zwanzig Mitarbeitern führt oder ob das Unternehmen mehrere hundert Beschäftigte umfasst. Aus diesem Grund wird in den folgenden Analysen die Unternehmensgröße immer mit einbezogen.

### 3.1 Geschäftsführung

Die folgende Übersicht zeigt die Zahl der Geschäftsführer in den befragten Unternehmen.

Zahl der Geschäftsführer \* Zahl der Mitarbeiter Kreuztabelle

			Zahl der Mitarbeiter			Gesamt
			bis 30	31 bis 70	71 bis 500	
Zahl der Geschäftsführer	1	Anzahl	22	28	11	61
		% von Zahl der Mitarbeiter	36,7%	47,5%	25,0%	37,4%
	2	Anzahl	31	19	22	72
		% von Zahl der Mitarbeiter	51,7%	32,2%	50,0%	44,2%
	3	Anzahl	6	8	7	21
		% von Zahl der Mitarbeiter	10,0%	13,6%	15,9%	12,9%
	4 und mehr	Anzahl	1	4	4	9
		% von Zahl der Mitarbeiter	1,7%	6,8%	9,1%	5,5%
Gesamt		Anzahl	60	59	44	163
		% von Zahl der Mitarbeiter	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tab. 1: Zahl der Geschäftsführer in den befragten KMU

Am häufigsten findet man einen oder zwei Geschäftsführer, vier und mehr Geschäftsführer gibt es selbst in den größeren Unternehmen sehr selten. Die Vermutung liegt nahe, dass die Zahl der Geschäftsführer von strukturellen Gesichtspunkten wie der Unternehmensgröße, den Eigentumsverhältnissen und der Lebensdauer eines Unternehmens bestimmt wird. Der Einfluss der Unternehmensgröße ist zwar unverkennbar (Tabelle 1), er ist aber nicht sonderlich stark. Besonders bemerkenswert

<sup>2</sup> Auf eine ausführliche Auseinandersetzung mit dem Strukturbegriff sei an dieser Stelle verzichtet, vgl. u.a. Mintzberg 1983, Martin 1995, Kieser/Walgenbach 2003.

ist, dass sich Gründerunternehmer nicht von den übrigen Unternehmen unterscheiden, auch hier findet man häufiger eine kollektive Führung als eine Einpersonenführung. Familienunternehmen haben erwartungsgemäß häufiger eine kollektive Führung. Für Unternehmen mit nur einem Eigentümer<sup>3</sup> gilt das Umgekehrte, hier findet man seltener als in den übrigen Unternehmen eine kollektive Führung. Aber diese Tendenz ist nicht sonderlich stark, auch in der Gruppe der Unternehmen mit nur einem Eigentümer überwiegen die Fälle mit mehreren Geschäftsführern.

### 3.2 Führungskreis

Die Führung eines Unternehmens beschränkt sich allerdings nicht auf die Gruppe der Geschäftsführer. Der Inhaber eines Unternehmens kann sich beispielsweise die alleinige Geschäftsführung vorbehalten und dessen ungeachtet weitere Personen eng in die Führung des Unternehmens einbinden. Um den Kreis derjenigen zu ermitteln, die normalerweise in die Unternehmensführung einbezogen werden, wurden die befragten Geschäftsführer gebeten, die folgende Frage zu beantworten:

Die folgende Frage richtet sich auf die Zusammenarbeit der **Führungskräfte, die zum engeren Führungskreis** gehören. Zu diesem Personenkreis rechnet man üblicherweise die folgenden Personen:

- Personen, die normalerweise bei den wichtigen, das Gesamtunternehmen betreffenden Entscheidungen in die Entscheidungsfindung mit einbezogen werden,
- die einen eigenständigen Verantwortungsbereich haben,
- die Führungsverantwortung für andere Mitarbeiter haben
- und die regelmäßig an Führungsbesprechungen teilnehmen.

Wie viele Personen gehören zum engeren Führungskreis des Unternehmens? ..... Personen

Die Antworten auf diese Frage sind in Tabelle 2 zusammengefasst.

---

<sup>3</sup> Und in Unternehmen, in denen es einen Haupteigentümer und mehrere weitere kleinere Eigentümer gibt.

Mitglieder im Führungskreis \* Zahl der Mitarbeiter Kreuztabelle

			Zahl der Mitarbeiter			Gesamt
			bis 30	31 bis 70	71 bis 500	
Mitglieder im Führungskreis	1	Anzahl % von Zahl der Mitarbeiter	2 3,4%	0 ,0%	0 ,0%	2 1,2%
	2	Anzahl % von Zahl der Mitarbeiter	10 16,9%	3 5,1%	0 ,0%	13 8,0%
	3	Anzahl % von Zahl der Mitarbeiter	15 25,4%	16 27,1%	2 4,5%	33 20,4%
	4	Anzahl % von Zahl der Mitarbeiter	21 35,6%	15 25,4%	7 15,9%	43 26,5%
	5 und mehr	Anzahl % von Zahl der Mitarbeiter	11 18,6%	25 42,4%	35 79,5%	71 43,8%
Gesamt		Anzahl % von Zahl der Mitarbeiter	59 100,0%	59 100,0%	44 100,0%	162 100,0%

Tab. 2: Zahl der Mitglieder im engeren Führungskreis

Naturgemäß gehören in den größeren Unternehmen deutlich mehr Personen zum engeren Führungskreis als in den kleineren Unternehmen (vgl. Tabelle 2). Unter den 60 kleineren Unternehmen unserer Stichprobe befinden sich 3 Unternehmen, in denen die Führung aus nur einer Person (dem allein verantwortlichen Geschäftsführer) besteht. In jedem sechsten Betrieb findet man dagegen 2 Führungspersonen (d.h. entweder 2 Geschäftsführer oder einen Geschäftsführer plus einer angestellten Führungskraft). In jedem vierten Fall gibt es neben dem Hauptgeschäftsführer zwei weitere Führungspersonen und in mehr als jedem dritten kleineren Betrieb gibt es sogar drei und mehr weitere Führungspersonen. Im Durchschnitt kommen auf eine Führungskraft in den kleineren Unternehmen fünf Mitarbeiter, in den mittleren Unternehmen ist das Verhältnis 1:11 und in den größeren Unternehmen 1:18 (Medianwerte).

## 4 Zusammenhänge

Welchen Einfluss haben die angeführten Strukturgrößen auf das Unternehmenshandeln? Hierauf wollen wir im Folgenden eingehen.

### 4.1 Handlungssituation: Feindliche Umwelt

Das Verhalten eines Unternehmens wird ganz maßgeblich von den Gegebenheiten seines wirtschaftlichen, sozialen und politischen Umfelds bestimmt. In der Literatur

wird insbesondere die Bedeutung der Wettbewerbsintensität, der Abhängigkeit, der Umweltkomplexität und der Umweltdynamik herausgestellt. Eine weitere zentrale Größe ist die „Freundlichkeit“ oder „Feindseligkeit“ der Umwelt. Eine feindliche Umwelt verlangt besondere Aufmerksamkeit, treffende Analysen, Flexibilität im Handeln und eine entsprechende unternehmerische Haltung – etwa auch im Umgang mit Risiken (Khandwalla 1972, 1976, Castrogiovanni 1991, Covin/Slevin 1989, 1998). Psychologisch gesehen führt die Wahrnehmung von Feindseligkeit oder von Bedrohungen zu einer eingeschränkten Wahrnehmung und zu wenig überlegtem Vorgehen, also zu einem Verhalten, das den Situationsanforderungen genau entgegengerichtet ist. Wesentlich bestimmt werden Wahrnehmungen und Reaktionen in derartigen Situationen vom Grad der sozialen Unterstützung (Martin/Matiaske 2002). Entsprechendes Interesse verdient die Frage, ob Geschäftsführer, die ein Unternehmen alleinverantwortlich leiten, die Unternehmensumwelt als feindseliger einschätzen, als Geschäftsführer, die die Aufgabe der Unternehmensführung mit anderen Personen teilen (und die sich entsprechend gegenseitig unterstützen können).

<i><b>Freundliche Umwelt</b></i>	freund- lich	we- der/ noch	feind- selig	<i><b>Feindselige Umwelt</b></i>
Das wirtschaftliche Umfeld ist sehr sicher, es gibt keine Gefährdung für das Überleben und Gedeihen des Unternehmens.	27%	23%	50%	Das wirtschaftliche Umfeld ist äußerst unsicher, es existieren sehr große Bedrohungen, die das Überleben und Gedeihen des Unternehmens gefährden.
Das wirtschaftliche Umfeld bietet viele Investitions- und Marktmöglichkeiten.	39%	16%	45%	Das wirtschaftliche Umfeld ist sehr „stressig“, es ist sehr schwer, zu bestehen.
Das wirtschaftliche Umfeld ist freundlich.	30%	29%	41%	Das wirtschaftliche Umfeld ist feindselig.

Tab. 3: Wahrnehmung einer freundlichen bzw. feindseligen Umwelt

Unsere Studie zeigt, dass die Unternehmer ihre Umweltsituation zwar durchaus unterschiedlich, insgesamt aber doch sehr häufig als feindselig erleben (vgl. Tabelle 3).<sup>4</sup>

<sup>4</sup> Der Tabelle 3 liegen siebenstufige Ratings zugrunde, die jeweils „positiven“ und „negativen“ Ausprägungen wurden in der Darstellung zusammengefasst; dies gilt auch für die folgenden Tabellen, die Auszählungen zu einzelnen Items wiedergeben

Unterschiede im Hinblick auf die Führungsstruktur zeigen sich bei den kleineren und bei den größeren, nicht dagegen bei den mittleren Unternehmen.

- Von den kleineren Unternehmen (bis 30 Mitarbeiter) *mit nur einem Geschäftsführer* sehen sich 38% einem eher feindlichen Umfeld ausgesetzt,<sup>5</sup> von den kleineren Unternehmen *mit mehr als einem Geschäftsführer* sind es dagegen nur 24%.

- Bei den größeren Unternehmen (mehr als 70 Mitarbeiter) *mit nur einem Geschäftsführer* sehen sich sogar 64% in einem feindlichen Umfeld, haben die größeren Unternehmen *mehr als einen Geschäftsführer*, beträgt dieser Anteil dagegen nur 19%.<sup>6</sup>

Wie oben angeführt, ergibt sich eine mögliche Erklärung aus der stressreduzierenden Wirkung sozialer Unterstützung: Situationen werden als weniger bedrohlich wahrgenommen, wenn man nicht auf sich allein gestellt ist.<sup>7</sup> Gestützt wird diese Interpretation durch den Tatbestand, durch die positiven Korrelationen zwischen der Zahl der Mitglieder im engeren Führungskreis und der Wahrnehmung einer feindseligen Umwelt ( $\tau_b = -0,22$  bei den kleineren Unternehmen,  $\tau_b = -0,29$  bei den größeren Unternehmen, bei den mittleren Unternehmen findet sich wiederum kein deutlicher Zusammenhang).

Möglicherweise verbirgt sich hinter diesen Ergebnissen auch einfach ein Überlastungsphänomen: ein Führungsteam kann naturgemäß einen größeren Aufgabenumfang bewältigen als eine einzelne Führungsperson. Mit zunehmender Unternehmensgröße wächst die Aufgabenbelastung, was den Unterschied zwischen den größeren und den mittleren Unternehmen plausibel macht. Dass auch in den kleineren, nicht aber in den mittleren Unternehmen das Bedrohungsgefühl sinkt, wenn sich mehrere Personen an der Unternehmensführung beteiligen, kann seinen Grund in Erfahrungsunterschieden haben, die zwischen den Leitern von kleinen und mittleren Unternehmen bestehen dürften (was aber durch unsere Daten nicht näher geprüft werden kann).

---

<sup>5</sup> Die Feindseligkeit ist als Index aus den drei in der Tabelle 3 angeführten Items definiert (Summe der Ratingstufen von 1 bis 7 geteilt durch 3); als Indikator für die Feindseligkeit wurden die Werte im semantisch negativen Bereich (also wenn die Durchschnittswerte im Bereich zwischen 5 bis 7 liegen) eingestuft.

## 4.2 Handlungsorientierung: Risikoneigung

Unternehmer gelten als risikofreudig. Häufig wird die Risikofreude nachgerade als das wesentliche Charakteristikum des Unternehmers bezeichnet und als Voraussetzung erfolgreichen Unternehmertums gesehen (Mill 1848, Drucker 1960, Burch 1986). Die empirischen Ergebnisse hierzu sind uneinheitlich. Unternehmer zeichnen sich nicht immer durch besondere Risikoneigung aus, Risikoneigung ist auch nicht immer eine Voraussetzung für den Erfolg von Unternehmen (Furnham 1992, Begley/Boyd 1998, Rauch/Frese 2000).

<i><b>Risikoaverses Verhalten</b></i>	risiko-avers	weder/ noch	risiko- freudig	<i><b>Risikofreudiges Verhalten</b></i>
Wir richten unsere Aktivitäten normalerweise auf Projekte mit geringem Risiko.	49%	31%	20%	Wir richten unsere Aktivitäten normalerweise auf Projekte, die ein relativ hohes Risiko bergen.
Unser Marktverhalten ist dadurch gekennzeichnet, dass wir Schritt für Schritt vorgehen.	57%	11%	32%	Unser Marktverhalten ist dadurch gekennzeichnet, dass wir sehr rasch und umfangreich vorgehen.
Unser Marktverhalten ist durch vorsichtiges Vorgehen gekennzeichnet	40%	20%	40%	Unser Marktverhalten ist durch mutiges Vorgehen gekennzeichnet.

Tab. 4: Risikoneigung

Unsere Studie zeigt jedenfalls, dass sich die Risikoneigung von mittelständischen Unternehmern in Grenzen hält. Immerhin die Hälfte der befragten Unternehmer gibt an, dass sie sich normalerweise mit Projekten befassen, die ein nur geringes Risiko aufweisen (Tabelle 4). Wie dem auch sei, die Führungsstruktur scheint jedenfalls einen gewissen Einfluss auf die Risikobereitschaft auszuüben. In den kleinen und mittleren KMU ist die Neigung risikobehaftete Projekte durchzuführen höher, wenn die Unternehmen von Allein-Geschäftsführern und nicht von Führungsteams geleitet werden. In den größeren KMU ist diese Tendenz allerdings nicht zu erkennen. In Tabelle 5 sind die Ergebnisse für die erste der in Tabelle 4 angegebenen Teilfrage aufgeführt. Fasst man alle drei Risikoitems zu einem Index zusammen, so ergeben sich in der Tendenz die gleichen Ergebnisse; allerdings ohne die sich in Tabelle 5 andeutende Umkehrung bei den größeren Unternehmen, d.h. in den größeren KMU Unter-

<sup>6</sup> Dieses Ergebnis ist allerdings zu relativieren, da insgesamt nur elf der größeren Unternehmen über nur einen Geschäftsführer verfügen.

nehmen ergibt sich – insgesamt betrachtet – keine Beziehung zwischen Alleinführung und Risikoneigung.

Kreuztabelle

Zahl der Mitarbeiter				Zahl der Geschäftsführer		Gesamt
				einer	mehrere	
bis 30	Risikoneigung	gering	Anzahl % von Zahl der Geschäftsführer	18 81,8%	36 97,3%	54 91,5%
		hoch	Anzahl % von Zahl der Geschäftsführer	4 18,2%	1 2,7%	5 8,5%
	Gesamt	Anzahl % von Zahl der Geschäftsführer	22 100,0%	37 100,0%	59 100,0%	
31 bis 70	Risikoneigung	gering	Anzahl % von Zahl der Geschäftsführer	17 60,7%	26 83,9%	43 72,9%
		hoch	Anzahl % von Zahl der Geschäftsführer	11 39,3%	5 16,1%	16 27,1%
	Gesamt	Anzahl % von Zahl der Geschäftsführer	28 100,0%	31 100,0%	59 100,0%	
71 bis 500	Risikoneigung	gering	Anzahl % von Zahl der Geschäftsführer	10 90,9%	24 72,7%	34 77,3%
		hoch	Anzahl % von Zahl der Geschäftsführer	1 9,1%	9 27,3%	10 22,7%
	Gesamt	Anzahl % von Zahl der Geschäftsführer	11 100,0%	33 100,0%	44 100,0%	

Tab. 5: Risikoneigung, Unternehmensgröße und Geschäftsführung

Bemerkenswert ist, dass mit zunehmender Unternehmensgröße die Risikoneigung deutlich ansteigt (und zwar für alle drei der in Tabelle 3 genannten Items; der Korrelationskoeffizient  $\tau_b$  liegt zwischen 0,15 und 0,29). Dies schlägt sich auch in der Korrelation mit der Variablen „Führungskreis“ nieder: je umfangreicher der engere Führungskreis ist, desto größer ist auch die Risikoneigung ( $\tau_b=0,15$ ). Offenbar ist dies aber ein reiner Betriebsgrößeneffekt, denn innerhalb der drei Betriebsgrößeklassen gibt es keinerlei Beziehungen zwischen der Größe des Führungskreises und der Risikoneigung.

<sup>7</sup> Warum sich dieser Effekt in mittleren Unternehmen nicht zeigt wird damit aber nicht erklärt.

Man kann dieses Ergebnis als Beleg gegen die Risikoschub-Hypothese interpretieren, die behauptet, dass Gruppenentscheidungen riskanter ausfallen als Individualentscheidungen (Stoner 1968, Pruitt 1971). Tatsächlich stellt sich ja genau das Gegenteil heraus, dass nämlich – zumindest in den kleinen und mittleren KMU – die Risikoneigung dann höher ist, wenn es nur einen Geschäftsführer (als Verantwortlichen für Verantwortlichen) gibt. Daran ändert sich auch nichts, wenn man zusätzlich zum Allein-Geschäftsführer die Zahl seiner Führungskräfte berücksichtigt: mit wachsendem Führungskreis verändert sich die Risikoneigung des Allein-Geschäftsführers nicht.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die Risikobereitschaft mit zunehmender Unternehmensgröße steigt und dass in den kleineren und mittleren KMU die Risikobereitschaft dann größer ist, wenn nur eine einzelne Person die Geschäfte führt. Der Umfang des Führungskreises ist für die Risikobereitschaft ohne Belang. Erklärungen für den Betriebsgrößeneffekt können sehr unterschiedliche Überlegungen bemühen. So kann zum Beispiel geltend gemacht werden, dass in größeren Unternehmen die objektiven Möglichkeiten um riskantere Projekte in Angriff zu nehmen größer sind, weil dort normalerweise auch die finanziellen Puffer größer sind. Man könnte aber auch vermuten, dass die Risikoneigung deswegen größer ist, weil größere Unternehmen bessere Chancen haben, positive Erfahrungen mit risikoreichen (und damit gewinnträchtigeren) Projekten zu machen. Auch für die Erklärung der größeren Risikoneigung der Alleingeschäftsführer in den kleineren und mittleren KMU bieten sich sehr unterschiedliche Argumente an. Denkbar ist beispielsweise, dass in den kleineren Unternehmen mit nur einem Geschäftsführer weniger persönliche und soziale Rücksichten existieren, die die Handlungsfreiheit des Alleingeschäftsführers beschränken – was bei einer unterstellten Risikoneigung von Unternehmern auch zu risikoreicheren Projekten führt. Es kann aber auch sein, dass in Führungsteams die Notwendigkeit besteht, sich ein Regelwerk der Zusammenarbeit zu geben, das zumindest als Nebenfolge auch ein vorsichtigeres Agieren bewirkt.

### **4.3 Führungskooperation: Partizipation, Einfluss und Führungsklima**

Die Top Management Team Forschung interessiert sich – wie oben kurz beschrieben wurde – primär für die Zusammensetzung des Teams. Dabei stellt sie unter anderem darauf ab, inwieweit sich die Fähigkeiten, die die Führungskräfte mitbringen, gegenseitig ergänzen. Allerdings genügt es nicht, nur die vorhandenen Potentiale zu

betrachten, ebenso wichtig ist, wie sich diese umsetzen, ob es also auch zu einer „Verhaltensintegration“ (Hambrick 1998) kommt. Eine optimale Fähigkeitsausstattung ist also nur von beschränktem Wert, wenn sie – beispielsweise – aufgrund von Problemen in der Zusammenarbeit nicht genutzt werden. Auf diesen Aspekt wollen wir in diesem Abschnitt kurz eingehen.

Insgesamt vermitteln die Auszählungen der Antworten ein durchaus positives Bild. Das Führungsklima wird als sehr gut beschrieben, die Partizipation ist bei der großen Mehrheit ausreichend, Abstriche zeigen sich bei den Einflussmöglichkeiten (Tabelle 6).

Inwieweit treffen die folgenden Aussagen zu?	Trifft überhaupt nicht zu	Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu	Teils/teils	Trifft eher zu	Trifft zu	Trifft genau zu
	1	2	3	4	5	6	7
Über wichtige Entscheidungen wird immer rechtzeitig informiert, die von einer Entscheidung Betroffenen werden in die Entscheidungen immer von Anfang an und vollständig einbezogen.	0%	2%	2%	20%	24%	42%	10%
Es gibt keine großen Machtungleichgewichte, alle Führungskräfte haben gleichermaßen große Einflussmöglichkeiten zur Bestimmung der Unternehmenspolitik.	2%	15%	13%	15%	23%	24%	8%
Das Führungsklima ist offen und angenehm, es gibt keine Barrieren, die die Kommunikation behindern oder stören.	0%	1%	1%	8%	18%	48%	25%

Tab. 6: Fragen zur Beschreibung der Führungskooperation

Die Differenzierung nach Führungsstrukturen erbringt ein bemerkenswertes Ergebnis; während es bei den kleinen und mittleren KMU keinen Unterschied macht, ob im Unternehmen nur ein Allein-Geschäftsführer agiert oder aber mehrere Personen als Geschäftsführer tätig sind, findet sich bei den größeren KMU ein deutlicher Effekt in eine Richtung, die zunächst vielleicht überrascht. Es sind in dieser Betriebsgrößenklasse nämlich nicht etwa die Unternehmen mit einem einzelnen Geschäftsführer, die im Hinblick auf die Zusammenarbeit im Führungsteam<sup>8</sup> schlecht abschneiden, sondern die Unternehmen mit einer kollektiven Führung auf der Geschäftsführerebene (und zwar bezüglich aller drei der in Tabelle 6 genannten Items).

Zahl der Geschäftsführer		N	Mittelwert	$\eta$
Führungskooperation	Einer	10	5,87	0,46
	Mehrere	32	4,79	
Partizipation	Einer	11	5,82	0,36
	Mehrere	32	4,81	
Machtgleichgewicht	Einer	10	5,40	0,36
	Mehrere	32	4,06	
Führungsklima	Einer	10	6,20	0,29
	Mehrere	32	5,50	

Tab. 7: Führungskooperation in Abhängigkeit von der Zahl der Geschäftsführer  
 Skalen im Wertebereich von 1 bis 7, Unternehmen mit mehr als 70 Mitarbeitern  
 Die Variable „Führungskooperation“ ist der ungewichtete Summenindex aus den anderen drei in der Tabelle genannten Variablen.

Der kritische Übergang liegt dabei im Unterschied zwischen einem und zwei Geschäftsführern, durch einen dritten oder vierten Geschäftsführer kommt es nicht zu einer weiteren „Verschlechterung“ unter das Niveau der Zweipersonensituation. Offenbar wird die Kooperation in der Führung erschwert, wenn es mehr als nur einen „Chef“ gibt. Die schlechteren Werte spiegeln – so betrachtet – den Preis für kollektives Handeln wieder, der allerdings erst dann sichtbar wird, wenn das Aufgabenvolumen wächst und damit mehr Konfliktfelder entstehen, wie dies in größeren Unternehmen der Fall ist.<sup>9</sup>

#### 4.4 Entscheidungsverhalten

Sorgfältig bedachte Entscheidungen sind Entscheidungen vorzuziehen, die aus bloßem Gefühl oder aus reiner Routine heraus getroffen werden. Dies gilt jedenfalls dann, wenn es um strategisch bedeutsame Entscheidungen geht, die nachhaltige Konsequenzen für das Schicksal des Unternehmens haben und einen hohen Grad

<sup>8</sup> Das neben den Geschäftsführern ja auch die übrigen Mitglieder des engeren Führungskreises umfasst.

<sup>9</sup> Über alle Unternehmensgrößen hinweg ergibt sich eine Korrelation zwischen der Größe des Führungskreises und der Führungskooperation von  $\tau_b = -0,17$ , zwischen der Unternehmensgröße (logarithmierte Mitarbeiterzahl) und den Werten zur Führungskooperation besteht dagegen kein Zusammenhang.

an Komplexität aufweisen.<sup>10</sup> Um die Sorgfalt der Entscheidungsfindung abzubilden, wurden die befragten Geschäftsführer gebeten, einen in letzter Zeit durchlaufenen und strategisch bedeutsamen Entscheidungsprozess näher zu betrachten und zu beschreiben. Zur Beurteilung der Qualität des Entscheidungsprozesses dienten die in Tabelle 8 angeführten Aussagen über Teilaktivitäten in Entscheidungsprozessen (zu der Prozessbetrachtung von Entscheidungen vgl. Kirsch 1971, Schwenk 1984, Witte/Hauschildt/Grün 1988, March 1988). Dass aufmerksame, systematische und konsequente Entscheidungsprozesse auch die Qualität der letztlich getroffenen Entscheidungen nachhaltig befördern, ist nicht nur plausibel, sondern auch aus theoretischer und empirischer Sicht gut belegt (Hitt/Taylor 1991, Dean/Sharfman 1996).

<b><i>Geringe Aufmerksamkeit</i></b>	gering	weder/ noch	hoch	<b><i>Hohe Aufmerksamkeit</i></b>
Die Notwendigkeit, sich mit dieser Entscheidung zu beschäftigen, wurde sehr spät erkannt.	19%	14%	67%	Die Notwendigkeit, sich mit dieser Entscheidung zu beschäftigen, wurde sehr frühzeitig erkannt.
Der Problemdruck machte es notwendig, sehr rasch zu entscheiden und zu handeln.	38%	14%	48%	Es herrschte kein Problemdruck, so dass sehr viel Zeit zur Verfügung stand, sich dem Problem zu widmen.
<b><i>Geringe Lösungsbemühungen</i></b>	gering	weder/ noch	hoch	<b><i>Intensive Lösungsbemühungen</i></b>
Es wurden von vornherein nur sehr wenige Handlungsmöglichkeiten ins Auge gefasst.	29%	15%	56%	Es wurde sehr offen über ganz unterschiedliche und auch konträre Handlungsmöglichkeiten diskutiert.
Eine ausführliche Abwägung der Vor- und Nachteile der verschiedenen Handlungsmöglichkeiten fand nicht statt.	11%	9%	80%	Die Handlungsmöglichkeiten wurden sehr intensiv gegeneinander abgewogen.
<b><i>Geringe Umsetzungsbemühungen</i></b>	gering	weder/ noch	hoch	<b><i>Intensive Umsetzungsbemühungen</i></b>
Es erfolgte keine eindeutige und unmissverständliche Festlegung auf eine bestimmte Person, die für die Umsetzung der getroffenen Entscheidung verantwortlich ist.	18%	4%	78%	Es wurde eindeutig und unmissverständlich festgelegt, welche Person für die Umsetzung der getroffenen Entscheidung verantwortlich ist.
Zum Vorgehen bei der Umsetzung der Entscheidung wurden	31%	11%	58%	Für die Umsetzung der Entscheidung wurde ein schriftlich fixierter

<sup>10</sup> Mit dem Verweis auf die Problemlösungskraft intuitiver Entscheidungen wurde diese Aussage gern auch bestritten, neuerdings wird verschiedentlich die Intelligenz von emotional fundierten Entscheidungen beschworen; auf die vielen Missverständnisse, die in der diesbezüglichen Literatur auftauchen, kann hier leider nicht näher eingegangen werden.

nur vorläufige Überlegungen an- gestellt.				Handlungsplan entworfen.
Der Prozess der Umsetzung der Entscheidung wurde von der Ge- schäftsführung nicht kontrolliert.	0%	3%	97%	Der Prozess der Umsetzung der Entscheidung wurde von der Ge- schäftsführung kontrolliert.

Tab. 8: Entscheidungsverhalten bei strategisch bedeutsamen Problemen

Insgesamt zeigt sich, dass strategisch bedeutsame Entscheidungen durchaus ernst genommen werden und einigermaßen Aufmerksamkeit auf sich ziehen, allerdings ist der Bereich, in dem nach Lösungen gesucht wird, eingeschränkt und die Planung der Umsetzungsmaßnahmen wird häufig vernachlässigt. Betrachtet man die genannten Teilaktivitäten daraufhin, ob ihnen auch *allen gleichermaßen* die ihnen gebührende Beachtung zuteil wird, dann stellt man fest, dass dies nur in jedem dritten der von den Unternehmen beschriebenen Entscheidungsprozesse der Fall ist.<sup>11</sup> Mit anderen Worten, in zwei von drei Fällen ist der Entscheidungsprozess – gemessen an den Anforderungen an den Ablauf eines „rationalen“ Entscheidungsprozesses – in der einen oder anderen Weise „unvollständig“.

Auch hier ergibt sich wieder ein deutlicher Betriebsgrößeneffekt: je größer das Unternehmen ist, desto häufiger lassen sich qualitativ gute Entscheidungsprozesse beobachten. Während in kleineren Unternehmen nur 25% der Entscheidungsprozesse einen befriedigenden Indexwert erreichen, sind dies bei den größeren KMU 56%.<sup>12</sup>

Die Führungsstruktur hat, auf den ersten Blick betrachtet, keine Auswirkung auf das Entscheidungsverhalten der Unternehmen. Ob das Unternehmen von einem einzelnen Geschäftsführer oder von einem Führungsteam geleitet wird, wirkt sich auf die Qualität des Entscheidungsprozesses nicht aus. Allerdings zeigt sich bei einer näheren Analyse ein durchaus bemerkenswerter Zusammenhang – und zwar in den kleineren KMU. Hier ergibt sich eine deutliche Verbesserung der Entscheidungsqualität mit einer Vergrößerung des Führungskreises ( $\tau_b=0,25$  für die ungruppierten Werte).

<sup>11</sup> Konkret wurde untersucht, ob die Indexwerte zu den drei Teilaktivitäten Aufmerksamkeit, Lösungssuche und Umsetzung jeweils im „positiven“ Bereich liegen.

<sup>12</sup> Der Indexwert errechnet sich aus den in Tabelle 8 angeführten Items, als befriedigend gilt ein Wert von mindestens 5,0, auf der siebenstufigen Skala sind das die Werte, die semantisch im „positiven“ Bereich liegen. Die Korrelation zwischen dem Indexwert für die Entscheidungsqualität und dem Logarithmus der Mitarbeiterzahl beträgt  $r=0,17$ .

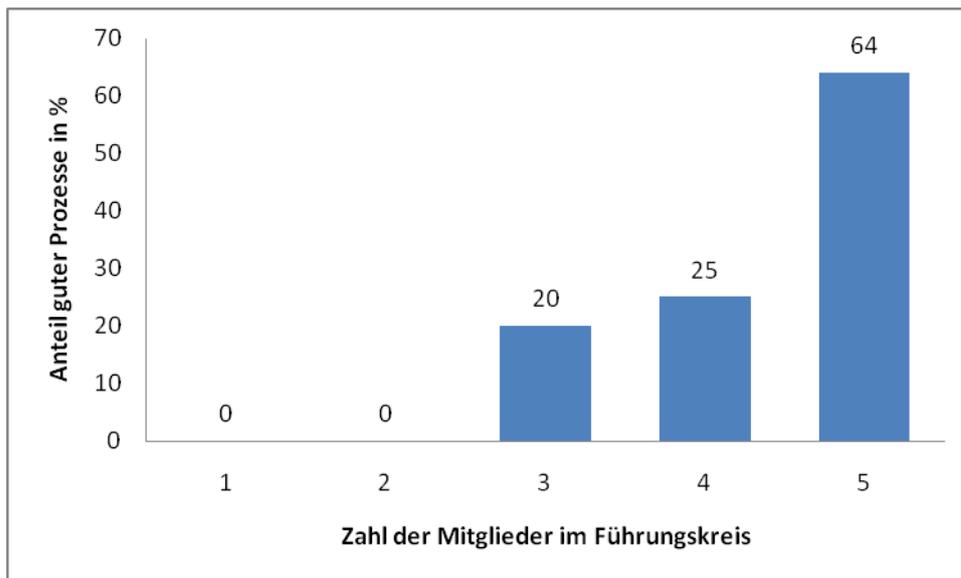


Abb. 2: Qualitativ gute Entscheidungsprozesse in kleinen KMU<sup>13</sup>

Die Abbildung 2 zeigt den Anteil qualitativ guter Entscheidungsprozesse in Abhängigkeit von der Zahl der Mitglieder im Führungskreis kleinerer KMU (bis zu 30 Mitarbeitern).<sup>14</sup> Die Qualitätsverbesserung ist besonders prägnant in den Fällen, in denen es nur einen Geschäftsführer gibt.<sup>15</sup>

#### 4.5 Unternehmenserfolg

Das zuletzt angeführte Ergebnis findet sich in der Tendenz auch im Hinblick auf den Unternehmenserfolg.<sup>16</sup> In der *Gruppe der kleineren Unternehmen* steigt mit der Größe des Führungskreises der Anteil der erfolgreichen Unternehmen an.<sup>17</sup> Dies gilt auch hier insbesondere für Unternehmen mit nur einem Geschäftsführer, d.h. je mehr weitere Führungskräfte um diese Geschäftsführer geschart sind, desto häufiger handelt

<sup>13</sup> Die Fallzahlen sind 1 Geschäftsführer: n=2, 2 Geschäftsführer: n=10, 3 Geschäftsführer: n=15, 4 Geschäftsführer: n=20, 5 und mehr Geschäftsführer: n=11, der Korrelationskoeffizient zwischen der Zahl der Mitglieder im Führungskreis und dem Anteil der qualitativ guten Entscheidungsprozesse beträgt für die der Abbildung 2 zugrunde liegenden Gruppierung  $\tau_b=0,39$ .

<sup>14</sup> Als qualitativ guter Entscheidungsprozess gilt hier wie oben bereits angegeben ein Prozess in dem die Itemwerte im Durchschnitt mindestens den Wert 5 auf der siebenstufigen Skala erreichen.

<sup>15</sup> Die Korrelation zwischen der Zahl der Mitglieder im Führungskreis und der Qualität des Entscheidungsprozesses (in dieser Berechnung gruppiert in gute und weniger gute Prozesse) beträgt in diesem Fall  $\tau_b=0,49$  (n=21), gibt es mehr als einen Geschäftsführer beträgt die Korrelation  $\tau_b=0,30$  (n=37).

<sup>16</sup> Die Fragen zum Unternehmenserfolg richteten sich auf die langfristige Erfolgssituation, die finanzielle Stärke, die gegenwärtige Ertragslage und strategische Position jeweils im Vergleich zu anderen Unternehmen der Branche.

es sich um überdurchschnittlich erfolgreiche Unternehmen.<sup>18</sup> Die Schlussfolgerung ist naheliegend: es lohnt sich, auch und gerade für Unternehmer, die keine weiteren Geschäftsführer neben sich haben, sich bei seinen Entscheidungen auf einen erweiterten Führungskreis zu stützen.

### 4.6 Zusammenfassung

In der Tabelle 10 sind die Ergebnisse unserer empirischen Analyse nochmals zusammengefasst. Die Bedeutung der von uns betrachteten Führungsstruktur-Variablen ist durchaus bemerkenswert. Allerdings zeigen sich deren Wirkungen häufig nur in Verbindung mit der Unternehmensgröße; in der Tabelle ist dieser Tatbestand mit dem Symbol • markiert.

Unabhängige Variablen			Abhängige Variable
Unternehmensgröße (Mitarbeiterzahl)	Größe des Führungskreises	Allein-Geschäftsführer (versus Team-Geschäftsführung)	Ergebnisgrößen
→	→	• →	Wahrnehmung Feindseligkeit
→		• →	Risikoorientierung
	→	• →	Führungskooperation
→	• →		Vollständige Entscheidung
→	• →		Unternehmenserfolg

Tab. 10: Führungsstrukturen und ihre Wirkung

Die folgenden Aussagen verdienen es, besonders herausgestellt zu werden:

<sup>17</sup> Isoliert betrachtet haben die Zahl der Geschäftsführer und die Größe des Führungskreises keinen Einfluss auf die Erfolgslage; die Unternehmensgröße hat dagegen einen sehr deutlichen Einfluss, die Korrelation zwischen der (logarithmierten) Mitarbeiterzahl und dem Erfolgsindex beträgt  $r=0,29$ .  
<sup>18</sup> Die Korrelation zwischen der Zahl der Mitglieder und der Qualität des Entscheidungsprozesses beträgt in den kleinen KMU mit nur einem Geschäftsführer  $\tau_b=0,39$  und in den KMU mit mehreren Geschäftsführern  $\tau_b=0,30$ ; die Erfolgsvariable wurde hierbei am Median dichotomisiert in Unternehmen mit unterdurchschnittlichem und Unternehmen mit überdurchschnittlichem Erfolg (in der Stichprobe).

- Die Unternehmensleiter, die als alleinige Geschäftsführer agieren, nehmen ihre Umwelt häufiger als feindselig wahr, als die Unternehmensleiter, in denen es mehrere Geschäftsführer gibt (Geltungsbereich: kleine und große KMU).
- In den Unternehmen, die mehrere Geschäftsführer haben, ist die Risikoneigung geringer als in den Unternehmen mit einem einzelnen Geschäftsführer (Geltungsbereich: kleinere und mittlere KMU).
- In den Unternehmen, die mehr als einen Geschäftsführer haben, gestaltet sich die Zusammenarbeit auf der Führungsebene schwieriger als in den Unternehmen mit nur einem einzelnen Geschäftsführer (Geltungsbereich große KMU).
- Die Größe des Führungskreises wirkt sich positiv auf die Entscheidungsfindung aus (Geltungsbereich: kleine KMU).
- Die Größe des Führungskreises wirkt sich positiv auf den Unternehmenserfolg aus (Geltungsbereich: kleine KMU).

## 5 Diskussion

Die Ergebnisse unserer Studie widersprechen einigen gängigen Klischees. Sie zeigen, dass auch in kleineren KMU nicht der dominante Unternehmer allein herrscht, sondern häufig von einem Führungsteam umgeben ist. Andererseits ist bemerkenswert, dass die Kooperation im Führungsteam oft einfacher ist, wenn es nur einen letztlich verantwortlichen Geschäftsführer gibt. Diese und auch die weiteren Ergebnisse können auf eine theoretisch befriedigende Weise erklärt werden. Mit dieser Feststellung sollen die methodischen Probleme, die bei Umfragen wie der unsrigen auftreten, nicht heruntergespielt werden. Zum einen stützen wir unsere Analysen auf generalisierende und – bedingt durch das vorgegebene Format der Fragen – „standardisierte“ Auskünfte, die der Komplexität sozialen Geschehens nur begrenzt gerecht werden können. Bei dem Versuch, abstrakte Konstrukte der Theorie abzubilden, muss außerdem mit Verständnisproblemen bei den Befragten gerechnet werden. Um diesem Problem zu begegnen wurden die einzelnen Variablen jeweils durch mehrere Teilfragen abgedeckt und zwar mit Hilfe von Items, die sich in den Studien anderer Forscher bewährt haben. Zusätzlich sollte die Validität der Aussagen zum Entscheidungsverhalten durch eine methodische Besonderheit verbessert werden: die Befragten wurden darum gebeten, bei der Beurteilung des Entscheidungsverhal-

tens eine ganz konkrete Entscheidung, die in jüngster Zeit getroffen wurde, zu betrachten. Dieses Vorgehen ist andererseits auch nicht gänzlich unproblematisch, weil ja nicht sicher ist, ob der jeweils betrachtete Fall als typisch für das Unternehmen gelten kann. Ein weiteres Problem ergibt sich im Hinblick auf die Auskunftsperson. Unsere Ansprechpartner waren die Unternehmensleiter, ob sie auch jeweils selbst die Fragebögen ausgefüllt haben, kann aber nicht mit Sicherheit gesagt werden. Allerdings spricht wenig dafür, dass sie diese Aufgabe delegiert haben, zumal es in unserem Fragebogen um Themen geht, die unmittelbar das Verhalten der Hauptakteure der Unternehmen betreffen, das man kaum von Dritten beurteilen lässt. Damit ist allerdings als weiteres Problem die Gefahr verbunden, dass die Selbstauskünfte „geschönt“ sein könnten. Auch dieses Problem lässt sich nicht grundsätzlich lösen, angesichts der Breite des tatsächlichen Antwortspektrums, das durchaus selbstkritische Auskünfte umfasst, scheint dieses Problem allerdings im vorliegenden Fall nicht sonderlich schwerwiegend zu sein.

## **6 Fazit**

Teamarbeit empfiehlt sich auch für die Leitung von Unternehmen. Das bedeutet nicht, dass die Alleinführung nicht ebenfalls erfolgreich sein kann, und es bedeutet auch nicht, dass Teamführung immer einfach und unproblematisch ist. Das Gegenteil ist der Fall, der Umgang mit unterschiedlichen Auffassungen, die gemeinsame Willensbildung, die Abstimmung der Tätigkeiten und Verantwortlichkeiten und auch die Konfrontation mit den jeweiligen persönlichen Eigenheiten verlangen Zeit, Energie und manchmal eine hohes Maß an Geduld. Insgesamt betrachtet dürften sich die Mühen jedoch auszahlen, weil die kollektive Führung die Informationsbasis der Entscheidungsfindung verbessert, weil mehr Ideen entstehen, weil man sich gegenseitig korrigieren kann und weil vor allem auch die Identifikation mit den gemeinsam erarbeiteten Lösungen steigt. Letztlich ist die Gestaltung der Führungsorganisation eben auch eine Führungsaufgabe – und zwar nicht die unwichtigste – nämlich die Art und Weise wie ein Unternehmen geführt werden soll, gewinnbringend zu gestalten.

## 7 Literatur

- Alvarez, J.L./Svejenova, S./Vives, L. 2007: Leading in Pairs. Sloan Management Review; 48 (4) 10-14
- Begley, T.M./Boyd, D.P. 1998: Psychological characteristics associated with performance in entrepreneurial firms and smaller businesses. In: Birley, S.J. (Hrsg.): Entrepreneurship. 155-169. Dartmouth (Aldershot)
- Brunninge, O./Nordqvist, M./Wiklund, J. 2007: Corporate Governance and Strategic Change in SMEs: The Effects of Ownership, Board Composition and Top Management Teams. Small Business Economics, 29, 295-308 **NICHT IM TEXT!**
- Burch, J. 1986: Profiling the entrepreneur. Business Horizons, (5), 13-16
- Carpenter 2001 (S. 4)
- Castrogiovanni, G.J. 1991: Environmental Munificence. Academy of Management Review, 16, 542-565
- Certo, S.T./Lester, R.H./Dalton, C.M./Dalton, D.R. 2006: Top Management Teams, Strategy and Financial Performance. Journal of Management Studies, 43, 813-839
- Covin, J.G./Slevin, D.P. 1989: Strategic management of small firms in hostile and benign environments. Strategic Management Journal, 10, 75 – 87.
- Covin, J.G./Slevin, D.P. 1998: Adherence to plans, risk taking, and environment as predictors of firm growth. Journal of High Technology Management Research, 9, 207-237
- Dean, J.W./Sharfman, M.P. 1996: Does Decision Process Matter? Academy of Management Journal, 39, 368-396
- Drucker, P. 1970: Entrepreneurship in Business Enterprise, Journal of Business Policy, 1, 3-12 (auf S. 11 = 1960)
- Furnham, A. 1992: Personality at Work. London (Routledge)
- Hambrick, D. C./Mason, P. A. 1984. Upper echelons: the organization as a reflection of its top managers. Academy of Management Review, 9, 193–206.
- Hambrick, D.C. 1998: Corporate coherence and the top management team. In: Hambrick, D.C./Nadler, D.A./Tushman, M.L. (Hrsg.): How CEOs, Top Teams and Boards Steer Transformation, 123-140. Boston (Harvard Business School Press)
- Hitt, M.A./Tyler, B.B. 1991: Strategic decision models. Strategic Management Journal, 12, 327-351 (auf S. 16 = Tylor)

Katzenbach, J.R. 1998: Teams an der Spitze. Wien (Ueberreuther)

Khandwalla, P.N. 1972: (S. 9)

Khandwalla, P.N. 1976: Some Top Management Styles, Their Context and Performance. *Organization and Administrative Sciences*, 7, 21-51

Kirsch 1971: (S. 16)

Kieser, A./Walgenbach, P. 2003: *Organisation*. 4. Auflage. Stuttgart

Kreiser, P.M./Marino, L.D./Weaver, K.M. 2002: Reassessing the Environment-EO Link. The Impact of Environmental Hostility on the Dimensions of Entrepreneurial Orientation. *Best Paper Proceedings of the Academy of Management* **NICHT IM TEXT!**

March 1988: (S. 16)

Martin, A. 1995: Führungsstrukturen und Entscheidungsprozesse. Schriften aus dem Institut für Mittelstandsforschung der Universität Lüneburg, Heft 1 Lüneburg

Martin, A. 2000: Teams und ihre Entwicklung, *Universitas*, 55, 895-910

Martin, A. 2005: Das strategische Entscheidungsverhalten von kleinen und mittleren Unternehmen. Schriften aus dem Institut für Mittelstandsforschung der Universität Lüneburg. Heft 30. Lüneburg

Martin, A. 2006: Dialectical Conditions. Leadership Structures as Productive Action Generators. *Management Revue*, 17, 420-447

Martin, A./Matiaske, W. 2002: Absentismus als Reaktion auf schädigendes Verhalten am Arbeitsplatz aus stresstheoretischer Sicht, in: von Saldern, M. (Hrsg.): *Mobbing*, 210-236. Baltmannsweiler (Schneider Verlag)

McClelland, D. 1987: Characteristics of successful entrepreneurs. *Journal of Creative Behaviour*, 21, 219-233 **NICHT IM TEXT!**

Mill, J.S. 1848: *Principles of Political Economy*. London (Parker)

Mintzberg, H. 1983: *Structure in fives : designing effective organizations*. Upper Saddle River (Prentice Hall)

Pitcher, P./Smith, A. D. 2001: Top management team heterogeneity: personality, power, and proxies. *Organization Science*, **12**, 1–18.

Pruitt, D.G. 1971: Choice shifts in group discussion. *Journal of Personality and Social Psychology*, 20, 339-360.

---

Rauch, A./Frese, M. 2000: Psychological approaches to entrepreneurial success. In: Cooper, C.L./Robertson, I.T. Hrsg.: International review of industrial and organizational psychology, 15, New York (Wiley)

Salas, E./Stagl, K.C./Burke, C.S./Goodwin, G.F. 2007: Fostering Team Effectiveness in Organizations. Nebraska Symposium on Motivation, 52, 185-243

[Schwenk 1984 \(S. 16\)](#)

Smith, K.G./Smith, K.A./Olian, J.D./Sims, H.P./O'Bannon, D.P./Scully, J.A. 1994: Top management team demography and process. Administrative Science Quarterly, 39, 412-438

Stoner, J.A.F. 1968: Risky and cautious shifts in group decisions. Journal of Experimental Social Psychology, 4, 442-459

Wagner, W.G./Pfeffer, J./O'Reilly, C.A. 1984: Organizational demography and turnover in top-management groups. Administrative Science Quarterly, 29, 74-92

[Witte/Hauschildt/Grün 1988 \(S. 16\)](#)