

Führen in der Zerrissenheit

Duale Steuerung in wachsenden Familienunternehmen

Alexander Exner, Hella Exner und Gerald Mitterer

Eine typische Antwort vieler Unternehmen auf sich ändernde Umfeldbedingungen war bislang der Versuch, das Unternehmen zu transformieren und dazu die bisherige Steuerungslogik durch eine neue, radikal andere zu ersetzen. Immer öfter zeigt sich, dass dabei nicht nur «aus alt mach neu» gilt, sondern nun zwei grundlegende widersprüchliche Steuerungslogiken gleichzeitig wirken. Die dadurch notwendige «duale Steuerung» ist eine besondere Herausforderung für das Management: Es gilt, die Funktionalität der zugrundeliegenden Paradigmen zu verstehen, mit beiden Logiken wertschätzend umzugehen und einen klaren Rahmen zu schaffen, damit diese unter einem Dach zum Nutzen der Organisation wirken können. Und zwar ohne dass sich diese in ständigen Konflikten und Machtkämpfen aufreiben.

Jedes Unternehmen verfügt über eine bestimmte Form von Identität, ein Selbstverständnis, das sich ausdrückt durch die Art, wie hier Entscheidungen getroffen, Strukturen und Prozesse gestaltet, Innovationen vorangetrieben oder wie Veränderungen angegangen werden. Jede Organisation hat also im Laufe der Zeit bestimmte Grundmuster herausgebildet, auf deren Basis sie sich im Sinne eines lebenden Systems steuert (Exner, Exner & Hochreiter 2009). Reichen diese Grundmuster nicht mehr aus, um erfolgreich auf Veränderungen in den relevanten Umwelten der Organisation zu reagieren, benötigt es einen Musterbruch. Anders gesagt: einen radikalen Wandel, eine disruptive Veränderung.

Eine in den vergangenen Jahren häufig gewählte Variante der Bearbeitung dieser unterschiedlichen Organisationsanforderungen besteht darin, disruptiven Wandel in Form von Aus- und Neugründungen wie Start-ups oder Green-Field-Lösungen

zu organisieren. Auf diese Weise werden zwei unterschiedliche, sich teilweise sogar widersprechende Steuerungslogiken organisatorisch getrennt. Dies scheint einfacher zu managen. Ein typisches Beispiel für diese externalisierten Lösungen ist die Einrichtung eigener Organisationseinheiten bei Automobilherstellern, in denen mit agilen Ansätzen neue Formen der E-Mobility erforscht und diese vom Prototyp bis zur Serienreife entwickelt werden. Ab Start der Serienproduktion wird das Geschehen dann wieder von der klassischen Organisation übernommen.

Als andere – für das Mgt hoch anspruchsvolle – Variante werden paradigmatisch unterschiedliche Steuerungslogiken organisatorisch unter einem Dach vereint. Anspruchsvoll deshalb, weil diese konträren Paradigma grundlegend unterschiedliche Denk- und Handlungsschemate aufweisen.

Auf diese Variante wollen wir uns hier konzentrieren. Um unseren Fokus noch weiter zu schärfen, greifen wir einen paradigmatischen Unterschied heraus, der insbesondere bei erfolgreichen, international tätigen Mittelstandsbetrieben häufig zu beobachten ist: das Aufeinanderprallen von Familienlogik einerseits und Konzern- und Kapitalmarktlogik andererseits; zwei Steuerungslogiken, die auf grundlegend anderen Welt- und Menschenbildern, Werten und Handlungsweisen basieren. Versucht eine Organisation, diesen paradigmatischen Widersprüchen unter einem Dach Herr zu werden, sprechen wir von «dualer Steuerung».

Ziel dieses Beitrags ist es, einen seit gut zehn Jahren ablaufenden Veränderungsprozess der Firmengruppe Welser Profile durch diese Brille der «dualen Steuerung unterschiedlicher

Duale Steuerung

Duale Steuerung beschreibt die Fähigkeit von Unternehmen, zwei paradigmatisch verschiedene, notwendige Eigenlogiken – im Sinne der Lebensfähigkeit des ganzen Unternehmens – im Unternehmen zu differenzieren, bewusst zu gestalten und damit wirksam zu steuern. Während die beiden Steuerungslogiken die Säulen bilden, entspricht die duale Steuerung dem gemeinsamen Dach, welches dazu dient, beiden Säulen ihre Berechtigung zuzusprechen und sie in Balance zu halten.

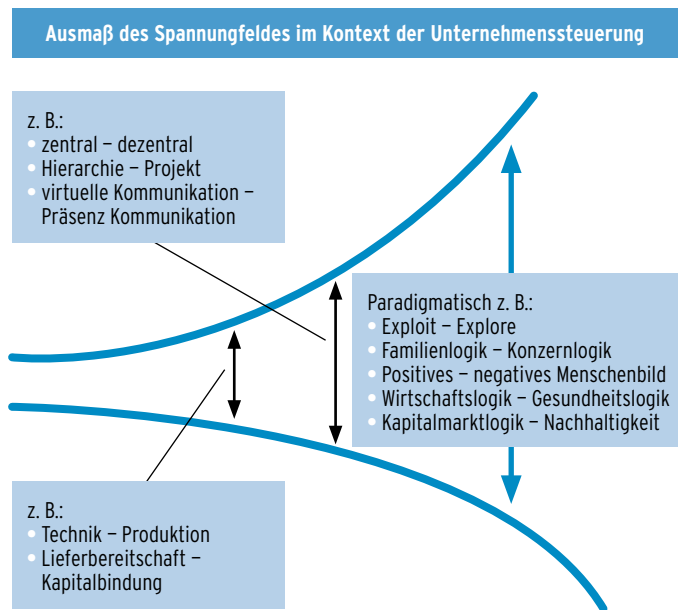
Logiken» neu zu betrachten und aufzurollen. Dabei werden wir untersuchen, was es benötigt und wie es gelingen kann, diese schwierige Managementaufgabe der ständigen Balance konträrer Steuerungslogiken erfolgreich zu meistern. Auch wenn – und das sei hier klar gesagt – das hier vorgestellte Konzept der «dualen Steuerung» samt seiner Balance verschiedener Steuerungslogiken in diesem Veränderungsprozess nie mit diesen Begrifflichkeiten thematisiert wurde, lässt sich bei einem nachträglichen Blick auf die Entwicklung der Firma durch diese Brille höchst Spannendes entdecken.

Ein Pendel braucht beide Seiten

«Wir werden doch total unglaublich! Einerseits reden wir von notwendigen Sparmaßnahmen in allen Bereichen, weil wir unter Kostendruck stehen und Renditeziele erfüllen müssen, andererseits geben wir jede Menge Geld dafür aus, unseren ‘Purpose’ zu definieren und ein großes Kulturprojekt zu machen, in dem wir betonen, wie wichtig uns die Mitarbeiter sind. Was gilt jetzt?!» Die durchaus emotionale Diskussion zwischen Führungskräften und Geschäftsführern bei einer Führungskräfteveranstaltung von Welser Profile, einem international erfolgreichen Familienunternehmen mit langer Tradition, ist nur eine von vielen konflikthaften Situationen, die in Unternehmen rasant um sich greifen und Führungskräfte in scheinbar unlösbare Situationen bringen. Denn gefordert wird in diesem Beispiel – ohne dass das den Beteiligten selbst immer so klar ist – nicht nur die übliche Entscheidung zwischen zwei widersprüchlichen Zielen. Hinter diesen beiden Zielsetzungen verbergen sich zwei paradigmatisch kontroverse Steuerungslogiken, die sich in zentralen Aspekten auf Strategie-, Struktur-, Prozess-, Personen- und Kulturebene diametral widersprechen. Das Problem: Aufgrund der widersprüchlichen Umwelтанforderungen hat jede dieser Logiken ihre Berechtigung und ihre Funktionalität für das Unternehmen. Jede einseitige Entweder-oder-Entscheidung – so verlockend sie ist – greift damit zu kurz.

Im konkreten Fall etwa gibt es die Steuerungslogik eines Unternehmens im Familienbesitz, in dem starke Werte wie «wir kümmern uns umeinander, wir sorgen füreinander», «wir sichern Arbeits- und Ausbildungsplätze» und «wir übernehmen Verantwortung für die Region» über viele Generationen hinweg einen zentralen Teil der Identität ausgemacht haben und immer noch als mitentscheidend für den großen Erfolg der Firma angesehen werden. Am anderen Pol entwickelte die Organisation die Steuerungslogik eines inzwischen global tätigen Konzernunternehmens. Dies verlangt nach «klaren Strukturen, standardisierten Prozessen und professionellen Arbeitsweisen», die der inzwischen erlangten Firmengröße mit mehreren tausend Mitarbeitern angemessen sind. Diese Konzernlogik soll nicht zuletzt auch dazu dienen, die Relation zwischen Familie und Organisation professionell zu strukturieren und zu

Abbildung 1
Beispiele paradigmatischer Spannungsfelder



steuern. Damit ein sinnvolles Miteinander dieser beiden Pole gelingt, muss jede Seite den jeweiligen Beitrag und Nutzen der anderen Steuerungslogik sehen und anerkennen. Strukturell erfordert das ein drittes Element: die «duale Steuerung».

Statt eines Entweder-Oders braucht es bei diesen widersprüchlichen Steuerungslogiken ein Sowohl-als-Auch, also ein ständiges Balancieren beider Logiken. Ihre jeweilige Nützlichkeit und Sinnhaftigkeit in der Organisation muss immer wieder bewusst gemacht, erklärt und verteidigt werden. Beileibe kein einfaches Unterfangen. Entsprechend hieß die einzig hilfreiche Antwort des angesprochenen Top Managements in der oben geschilderten Szene dann auch: «Achtung Leute, es gilt beides!»

Sie wollen den Artikel gerne weiterlesen? Dann finden Sie [hier](#) den vollständigen Beitrag im Online-Archiv der OrganisationsEntwicklung.

«Ich erlebe diese Zerrissenheit seit dem ersten Tag in der Firma. In der aktuellen Phase hilft mir das «Backbone», im Alltag mit diesem Spannungsfeld umzugehen – es ist für uns in der Geschäftsführung der zentrale gemeinsame Bezugspunkt, auf den sich alle Aktivitäten ausrichten. Dieser Maßstab gilt für operative als auch strategische Entscheidungen. Die Zerrissenheit zu benennen, lässt sie nicht verschwinden, hilft jedoch, bewusst damit umzugehen.»

Thomas Welser, Group CEO Welser Profile