

Trigon**Themen**

2/03

Unternehmen führen

Stilvoll Führen	02
Unternehmensführung in turbulenten Zeiten	05
Führen als UnternehmerIn im Unternehmen	06

Jede Führungskraft fragt sich, wie sie ihr Führungsverhalten verbessern kann. Der Blick auf die Konzepte der Führungsstile kann dabei Orientierung geben.

HARALD JÄCKEL

Stilvoll Führen

Überblick über klassische Konzepte

Der Führungsstil beschreibt ein längerfristig stabiles Einstellungs- und Verhaltensmuster einer Führungskraft. Der individuelle Führungsstil ist Folge einer Grundhaltung, wie eine Führungskraft ihr Verhältnis zu einer Gruppe oder einer Einzelperson verstehen und gestalten will. Dadurch entsteht bei den Personen im Umfeld der Führungskraft ein gewisses Maß an Sicherheit und Berechenbarkeit der Reaktionen der Führungsperson.

Grundhaltungen orientieren sich beispielsweise an der McGregorschen Theorie X (Der Mensch ist grundsätzlich verantwortungsscheu), oder Theorie Y (Der Mensch hat Interesse an der Arbeit und möchte sich darin verwirklichen).

Die klassischen Führungsstile nach Tannenbaum/Schmidt (autoritär, patriarchalisch, beratend, partizipativ, kooperativ) werden bestimmt durch das Verhältnis des Entscheidungsspielraums der Gruppe und des Vorgesetzten.

Neben diesem eindimensionalen Ansatz haben Blake und Mouton ein zweidimensionales Verhaltensgitter entwickelt, bei dem sich der Führungsstil definiert nach der graduellen Ausprägung in neun Stufen von *MitarbeiterInnen-* und *Sachorientierung*.

Die 3-D-Theorie von Reddin nimmt als dritte Dimension die Effektivität hinzu.

Die situative *Reifegrad*-Theorie nach Hersey und Blanchard leitet einen bestimmten Führungsstil vom Entwicklungsstand (Fachwissen, Fertigkeiten, Erfahrung, Bereitschaft, Motivation) der MitarbeiterInnen ab.

Autoritäres Führen

Mit der Industrialisierung im 19. Jahrhundert entstand der Ansatz, Arbeitsprozesse in differenzierter Arbeitsteilung zu erledigen. Da vor allem körperliche Arbeit nicht sehr lukrativ erschien, konnte man davon ausgehen, dass die Untergebenen nicht wirklich motiviert waren, die Arbeit zu leisten. Der Vor-

gesetzte hatte die Aufgabe, den Untergebenen mit Sachkenntnis genau zu sagen, was sie zu tun hatten. Zentrales Merkmal des autoritären Führens ist auch die konsequente Kontrolle der Abweichungen. Mit diesem Führungsstil setzt sich eine Führungskraft unter enormen Druck, denn sie allein trägt Verantwortung für Erfolg oder Misserfolg ihrer Einheit.

Diese hohe Verantwortung bedingt umfassende Fach-/Sachkenntnis, Mut, die notwendigen Entscheidungen allein zu fällen und persönliche Durchsetzungsfähigkeit. Für die Führungskraft ist der Stress zweifellos sehr hoch.

Die Untergebenen haben als Befehlsempfänger und Ausführende wie der verlängerte Arm der Führungskraft zu agieren. Informationen erreichen sie ausschnittsweise und nur soweit dies ihre Aufgabe erfordert. Sie haben keinen Überblick über die Zusammenhänge und die geplante Zukunft. Sie dürfen keinen Handlungsspielraum haben und keine Eigeninitiative entwickeln. So werden sie zur Unselbständigkeit erzogen.

Kooperatives Führen

Mit der *Human-Relations-Bewegung* in den 30-er Jahren durch die Forschungsergebnisse von E. Mayo wurde bis in die 60-er Jahre die Konzeption des kooperativen Führens entwickelt. Zentrale Erkenntnis war: Nicht nur die Arbeitsbedingungen bestimmen die Leistung von MitarbeiterInnen, sondern sie wird erheblich davon beeinflusst, ob sie sich beachtet fühlen. Kooperatives Führen wird charakterisiert durch

- Ergebnisorientierung und mitarbeiterInnen-bezogene Prozessorientierung
- MitarbeiterIn und Führungskraft sind grundsätzlich partnerschaftlich
- Kommunikation im Dialog

Die Führungskraft agiert nicht mehr als beste Expertin, sondern als eine Wissende unter anderen und als moderierende Prozessverantwortliche ist sie für die

Der Führungsstil ist Folge der Grundhaltung, wie eine Führungskraft ihr Verhältnis zu Personen gestalten will.

Autoritäres Führen setzt eine Führungskraft unter enormen Druck, denn sie trägt die Verantwortung allein.

Ergebnisse verantwortlich. In der Rolle der Prozessverantwortlichen kann sie im Einzelfall auch direktiv agieren. Kooperatives Führen erfolgt vertrauensvoll und nicht gegen die MitarbeiterInnen. Zielsetzung ist wachsende Selbständigkeit und persönliche Entwicklung der Mitarbeitenden. Dieser Führungsstil bedingt, dass die MitarbeiterInnen gewillt sind, sich weiter zu entwickeln, Verantwortung zu übernehmen, komplexere Prozesse zu bewältigen – aus eigener Motivation.

Grundlage ist eine konstruktive Kommunikations- und Konfliktkultur. Die Führungskraft versteht sich selbst als Teil eines Leistungsteams und ist bereit auch von anderen zu lernen.

Situatives Führen

Ein wichtiger Fokus der 50-er bis 70-er Jahre war, handlungsrelevante *Kriterien guten Führens* zu definieren. Neben der Aufgaben- und Mitarbeiterorientierung geriet dabei die jeweilige Situation, in der sich die MitarbeiterInnen gerade befinden, maßgeblich in den Blickpunkt. Für erfolgreiches, effektives Führen wird wichtig, wie eine Führungskraft ihr Führungsverhalten der jeweiligen Situation anpassen kann. Dabei wird die Situation im Modell von Hersey und Blanchard definiert durch den Reifegrad der MitarbeiterInnen.

- *Aufgabenspezifischer Reifegrad* ist abhängig von: Fach-/Sachkompetenz, Methodenkompetenz, Fähigkeit zur Selbstorganisation, Fähigkeit Prozesse zu verändern ...
- *Psychologischer Reifegrad* ist abhängig von: Bereitschaft und Fähigkeit zu lernen, Verantwortung zu übernehmen, kooperativ und teamorientiert zu arbeiten, Beweglichkeit, Zivilcourage, Konfliktfähigkeit...

Die Autoren leiten daraus vier verschiedene Führungsstile ab, die situativ einzusetzen sind. Die Führungskraft ist gefordert, sich auf die MitarbeiterInnen einzustellen, sie kennen zu lernen und bei wachsenden Fähigkeiten in den Hintergrund zu treten:

Telling

Bei jüngeren MitarbeiterInnen ist die Führungskraft aufgefordert, die Fähigkeit zu entwickeln, eine bestimmte Aufgabe zu erfüllen. Instruktion, direkter Ansatz, Kontrolle, hoher Führungsaufwand.

Selling

Nachdem die Aufgabenreife erreicht ist, gilt es, den MitarbeiterInnen die Bedeutung ihres Beitrages zum

Ganzen zu verdeutlichen, damit sie ihre Aufgaben mit innerer Überzeugung ergreifen und Teil eines funktionierenden Teams werden.

Participating

Mit wachsender Verantwortungsfähigkeit geraten auch motivierte und kompetente MitarbeiterInnen an ihre Grenzen. Die Führungsaufgabe besteht darin, den MitarbeiterInnen Lernmöglichkeiten im Umfeld der Führungskraft zu schaffen.

Delegating

Kompetente motivierte MitarbeiterInnen, die weitgehend autonom arbeiten, benötigen keine Führungskraft, die ins Tagesgeschäft eingreift. Führung heißt hier, MitarbeiterInnen mit Zielvereinbarung, Ergebniskontrolle und regelmäßiger Standortbestimmung zu begleiten und Bedingungen zu schaffen, in denen sie möglichst selbstverantwortlich arbeiten können.

Hersey und Blanchard gehen jedoch nicht darauf ein, dass sich der situativ richtige Führungsstil aus dem Zusammentreffen des Reifegrades der MitarbeiterInnen mit dem Reifegrad ihrer Führungskraft ergeben muss. Denn eine unsichere Führungskraft wird zum *Telling* greifen, wo vielleicht *Selling* angebracht wäre. Ausschlaggebend ist also die Entwicklung auf beiden Seiten. Dazu kommt auch die Berücksichtigung des Entwicklungsstandes der Organisation: In der Integrationsphase sind andere Dinge möglich als in der Differenzierungsphase (Glasl/Lievegoed 1996). Und es ist zu beachten, in welchem Organisationstypus Führen stattfindet (Glasl 2002). Denn in einer Professionellen Organisation bedingt die Autonomie der Fachleute einen anderen Umgang als in einer Dienstleistungs- oder Produktorganisation.

Laissez-faire Führen

Der Führungsstil des laissez-faire ist bekannt seit den 40-er Jahren. Die Führungskraft unternimmt weder etwas, dass die MitarbeiterInnen motiviert sind, noch etwas dass sie Ergebnisse produzieren. Damit ist dieser Führungsstil negativ besetzt.

Aber unter der gleichen Begrifflichkeit bildet sich etwas Neues heran. Neueres Managementdenken impliziert, dass sich Führungskräfte in Zeiten turbulenter Marktentwicklungen verstärkt auf strategische Fragestellungen konzentrieren. Zudem werden in den Unternehmen immer mehr SpezialistInnen eingesetzt, denen die Führungskraft als GeneralistIn

Kooperatives Führen erfolgt vertrauensvoll und nicht gegen die MitarbeiterIn.

Wird situatives Führen praktiziert entsteht eine Kultur, in der die Beteiligten aus Fehlern lernen.

Zentrale Aufgabe: Bedingungen zu schaffen, damit das Team effizient arbeiten kann.

gegenübersteht. Insofern ist zentrale Aufgabe der Führung, Bedingungen zu schaffen, unter denen das eigene Team möglichst effizient und zielorientiert arbeiten kann. In den Blickpunkt rücken damit auch Methodenkompetenz und Sozialkompetenz. Die Führungsrolle wird für jede Führungskraft wesentlich bedeutsamer als die Expertenrolle. Damit benötigt die Führungskraft autonome MitarbeiterInnen, die *allein und wie von selbst* arbeiten.

Dies bedingt:

- Unternehmenspolitik und -strategie sind von der Führung so transparent kommuniziert, dass die MitarbeiterIn die eigenen Ziele schlüssig mit denen der Organisation erlebt
- Die Führungskraft kennt ihre MitarbeiterInnen gut und weiß, wen und wann sie *laissez-faire* führen kann
- MitarbeiterInnen treten selbstständiger auf, die Führungskraft bleibt eher im Hintergrund
- Die Führungskraft fordert ihre MitarbeiterInnen und ist fähig auch andere Führungsstile spontan zu leben, wenn etwas nicht gelingt
- MitarbeiterInnen werden in Entwicklungsprogrammen zur Selbstständigkeit gefördert

Relevanz für den Führungsalltag

Führen heißt, mit herausfordernden Situationen umzugehen. Dabei ist jede Führungskraft auf der Suche nach Orientierung und Hilfestellung.

In der Praxis hat sich bestätigt, dass Führungskräfte mit unterschiedlichsten Eigenschaften und auf ihre unterschiedlichste Art und Weise erfolgreich sein können. Für jede einzelne Person stellen sich jedoch die Fragen:

- Wohin sollte ich mich weiterentwickeln?
- Was erscheint für mich wichtig?
- Was kann mir zur Leitlinie werden?

Aktuelle Entwicklungen

Globalisierung, Internet, Rezession, Umbau von Wirtschaft und Gesellschaft verändern die mentale Landschaft in den Organisationen. Die Aussicht auf einen lebenslangen Arbeitsplatz entschwindet für heute 30-40 jährige. Lebenslanges Lernen ist angesagt weil erlerntes Wissen extrem schnell veraltet. Heute sind die Personen besonders erfolgreich, die den Wandel akzeptieren, möglichst vieles ausprobieren. Dabei kann sich der Schwerpunkt verschieben: Nicht die zu erledigende Aufgabe steht im Mittelpunkt, sondern die persönlichen Erfahrungs- und Entwicklungschancen werden zum Dreh- und Angelpunkt. Hintergrund ist die persönliche *Employa-*

Nicht die Aufgabe ist wichtig, sondern die persönlichen Erfahrungs- und Entwicklungschancen.

bility zu steigern. Die Botschaft an die Führung lautet:

Gib mir Freiheit!

Dazu kommt, dass die strategischen Rahmenrichtlinien in kurzlebigen Zyklen verändert werden. Damit ändern sich Prioritäten laufend. Nachfrage an die Führung:

Gib mir aktuelle Informationen!

Wenn Leistungserbringung und Effektivität höchstes Ziel wird, bekommt ehrliches Feedback noch höheren Stellenwert. Denn die Rückmeldung gibt der geführten Person Orientierung, ob sie sich (noch) auf dem richtigen Weg befindet. Bedürfnis:
Gib mir Rückmeldung – auch öffentlichkeitswirksam!

In hektischen Zeiten müssen alle für sich schauen, wo sie bleiben. Umso wichtiger wird Sicherheit im Sinne einer vertrauensvollen Verbindung zur eignen Führungskraft. Botschaft:

Ich will mich auf unsere Vereinbarungen verlassen können!

Nicht alle Ziele bleiben konstant, nicht alle handelnden Personen sind nach dem Zeitraum noch in ihren Funktionen. Besonders wenn sich die Vorzeichen ändern, benötige ich als MitarbeiterIn eine wohlwollende, fördernde Haltung meiner zuständigen Führungskraft:

Gib mir Rückendeckung!

Führen ist also im Kontext der Reifegrade der Führungskraft und ihrer Mitarbeiter zu sehen, weiters im Zusammenhang mit dem Typus und dem Entwicklungsstand einer Organisation. Erst vor diesem System-Hintergrund macht es Sinn, sich mit Fragen des Führens auseinander zu setzen. Denn so wie der Schlüssel zum Schloss passen muss, so muss das Führen zur Organisation passen. 

Literatur

- Eidenschink, K. (2003): Gegen Frust in der Chefetage. In Harvard Business Manager April 2003. Hamburg.
- Mahlmann, R. (2002): Führungsstile flexibel anwenden. Weinheim/Basel.
- Glasl, F. (2002): Konfliktmanagement. Bern/Stuttgart.
- Glasl, F./Lievegoed, B. (1996): Dynamische Unternehmensentwicklung. Bern/Stuttgart.
- Hersey, P. (1986): Situatives Führen. Landsberg am Lech.
- Wunderer, R./Grunwald, W. (1980): Führungslehre. Band II Kooperative Führung. Berlin/New York.

Unternehmensführung in turbulenten Zeiten

Trigon: Die Grazer Wechselseitige Versicherungs AG (GRAWE), die heuer ihren 175-jährigen Bestand feiert, erzielt deutlich größere Zuwächse und bessere Ergebnisse als der Durchschnitt der Branche. Was sind die wichtigsten Faktoren dieses Erfolgs?

Ederer: Ein wichtiger Faktor ist, dass wir uns stets auf das Kerngeschäft konzentriert haben. Das bedeutet für die GRAWE Versicherungen, Immobilien und Finanzdienstleistungen. Ein zweiter wesentlicher Punkt ist, dass wir frühzeitig in den Export gegangen sind, in den Süden und Südosten Europas. Als weitere Erfolgsfaktoren sehe ich Sparsamkeit und Effizienz in den Kernprozessen, den Aufbau und die Pflege langfristiger Kunden- und Mitarbeiterbeziehungen. So haben wir zum Beispiel nicht wenige hauptberufliche Außendienstmitarbeiter, die in der vierten oder fünften Generation bei der GRAWE arbeiten.

Trigon: Die Versicherungswirtschaft erlebt gegenwärtig sehr turbulente Zeiten – Stichworte 11. September, Hochwasser etc. Was bedeutet dies für die Führung eines Konzerns mit neun Tochtergesellschaften in acht südosteuropäischen Ländern und mit mehr als 2.000 MitarbeiterInnen?

Ederer: Wir können uns natürlich nicht abkoppeln von diesen internationalen Entwicklungen, und sind auch von Turbulenzen betroffen, jedoch nicht so stark. Und dies liegt daran, dass wir im Investmentbereich Sicherheit vor Profitabilitätsmaximierung reihen. Selbstverständlich müssen wir auch profitabel sein, wir riskieren aber für eine Profitmaximierung nicht zu viel. Aus Sicherheitsüberlegungen haben wir früh auf Immobilien gesetzt.

Wir setzen weiters auf schlanke Führungsstrukturen, kurze Informationswege und

streben die Kostenführerschaft an. Als mittelgroßes Unternehmen können wir zwar nicht alle Degressionseffekte nutzen, machen dies aber durch kurze Informationswege wett. Wir haben die Tochtergesellschaften von Null aufgebaut und haben uns junge, dynamische MitarbeiterInnen ausgesucht, die zur GRAWE-Kultur passen. So haben wir uns nicht die Kulturprobleme eingehandelt, die bei Mergers häufig auftreten.

Trigon: Beim GRAWE-Symposium trends:future:risks illustriert Gunther Tichy das Komplexitätsproblem in der Wirtschaft, das immer mehr Unternehmen zu schaffen macht. Wie bewältigt der Vorstand der GRAWE die zunehmende Komplexität?

Ederer: Zur Komplexitätsbewältigung haben wir im Vorstand und auf der zweiten Ebene gute Voraussetzungen. Im Vorstand sind drei verschiedene Berufe vertreten: ein Betriebswirt, ein Jurist und ein Techniker mit IT-Erfahrungen. Zwei Vorstände sind in der Versicherungswirtschaft groß geworden, der dritte ist ein Quereinsteiger. Auf der zweiten Ebene gibt es eine gute Mischung von jüngeren und älteren Führungskräften – im Alter zwischen 32 und 57 Jahren.

Es mag überraschen, dass unsere Grundorganisation seit 25 Jahren gleich geblieben ist. Wir haben bezüglich Aufbauorganisation nicht jede Mode mitgemacht – wie z.B. die Strukturierung nach Geschäftsfeldern. Wir orientieren uns aber extrem an den Ergebnissen unserer Mitbewerber. Durch Benchmarks beobachten wir, wo diese effizienter sind und überlegen, was wir tun müssen, um dort hin zu kommen.

Trigon: Die GRAWE verzeichnet in ihrer Entwicklung keine Sprünge sondern weist stetiges Wachstum auf, das kurzfristig wenig spektakulär erscheint, langfristig hinge-

gen sehr beeindruckend ist. Was macht diese nachhaltige Unternehmensführung aus, die die wirtschaftliche und die gesellschaftliche Verantwortung in Einklang bringt?

Ederer: Unsere Unternehmensform kommt einer nachhaltigen Führung entgegen. Als Versicherungsverein auf Gegenseitigkeit sind wir nur unseren Kunden und Mitarbeitern verpflichtet und keinem kurzfristigen Shareholder Value Druck ausgesetzt. Wir können nicht übernommen werden, sind keinen parteipolitischen Strömungen ausgesetzt und keinem Einfluss der öffentlichen Hand. Diese Unabhängigkeit ermöglicht langfristig orientiertes Wirtschaften. Diese Voraussetzung könnte uns zu Beschaulichkeit verleiten; das aber wollen wir nicht. Sondern wir sind darauf aus, Chancen zu nutzen; deswegen sind wir früh über Österreichs Grenzen hinaus gegangen.

Wegen des Vorteils, keine kurzfristigen Erfolge aufweisen zu müssen, sind wir nicht in den Aktienboom eingestiegen und beim Immobilien-Investment geblieben. Dafür wurden wir in der zweiten Hälfte der 90er Jahre belächelt – 6% Immobilienrendite statt 30% Börsengewinne.

Uns ist eine langfristige MitarbeiterInnen-Beziehung sehr wichtig. Wir wollen diesen einen Lebensarbeitsplatz bieten. Natürlich fordern wir Leistung und Engagement, sind aber an dieser langfristigen Beziehung interessiert.

Für das Wohlergehen eines Landes leisten wir am besten unseren Beitrag, indem wir Problemlöser in Versicherungsfragen sind, bei dem sich unsere Kunden gut aufgehoben fühlen und indem wir für unsere MitarbeiterInnen ein Arbeitgeber sind, der eine langfristige und verantwortungsvolle Beziehung anstrebt.

Vielen Dank für das Gespräch. 

Führungskräfte stehen immer öfter vor der Anforderung, ihren eigenen Bereich unternehmerischer zu führen. Das bedeutet, in mehreren Spannungsfeldern zu stehen und zwischen verschiedenen Kraftfeldern balancieren zu müssen.

MARIO WEISS

Führen als UnternehmerIn im Unternehmen

Von Führungskräften des mittleren Managements wird heute oft gefordert, ihren eigenen Bereich unternehmerischer zu führen. Neue, dezentrale Strukturen, Profit Center Organisationen oder transparentere Verrechnungssysteme bringen das Management der mittleren Ebene in die Rolle von Unternehmern im Unternehmen (UiU). Unternehmerisch zu führen bedeutet, immer in mehreren Spannungsfeldern zu stehen und zwischen verschiedenen Kraftfeldern balancieren zu müssen. Das gilt ganz besonders für das mittlere Management. Dieser Artikel beschreibt diese Spannungsfelder und skizziert organisatorische und persönliche Voraussetzungen,

damit unternehmerisches Führen im mittleren Management möglich wird.

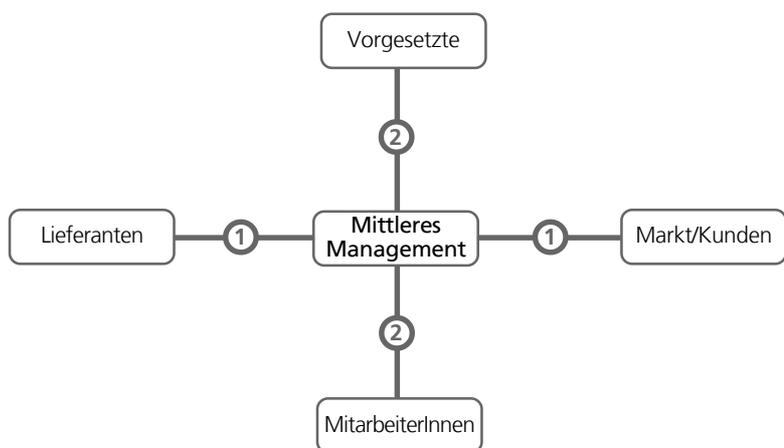
Das mittlere Management im Spannungsfeld zwischen Kunden und Lieferanten

Eine der zentralen Aufgaben im mittleren Management ist die Gestaltung der Kernprozesse. Kernprozesse zu managen bedeutet im Spannungsfeld zwischen Kunden und Lieferanten Wertschöpfung in der eigenen Organisation zu schaffen. Auf der einen Seite die Kunden. Deren Anforderungen müssen gut verstanden werden und der erzeugte Nutzen sollte die Erwartungen übertreffen. Auf der anderen Seite Lieferanten, deren Input und Vorleistungen gesteuert werden müssen. Dazwischen liegt die Wertschöpfung der eigenen Organisation. Diese Wertschöpfung entscheidet über Erfolg oder Misserfolg. Für das Management heißt es, dieses Spannungsfeld zwischen Aufgaben wie Prozessverbesserung, Kostenoptimierung und Preispositionierungen aktiv wahrzunehmen.

Das mittlere Management im Spannungsfeld zwischen Vorgesetzten und MitarbeiterInnen

Die Position zwischen dem Top Management und den im operativen Geschäft tätigen MitarbeiterInnen bringt viele Führungskräfte in eine zweite Zone mit Spannungen und Herausforderungen. Auf der einen Seite stehen die Vorgesetzten, die mit den Richtungsentscheidungen und Zielvereinbarungen das Unternehmen als Ganzes im Blick haben. Diese sorgen oft für Veränderungsdruck und Dynamik. Auf der anderen Seite dieses Spannungsfeldes befinden sich die MitarbeiterInnen im Tagesgeschäft, für die viele der Änderungen zusätzlichen Aufwand oder das Verlassen des Gewohnten bedeuten kann.

Grafik 1: Das Kreuz im Mittleren Management



Spannungsfeld ①
Lieferanten – Kunden
Aufgabe: Kernprozesse optimieren

Spannungsfeld ②
Vorgesetzte – MitarbeiterInnen
Aufgabe: Kraftfelder ausbalancieren und ausverhandeln

Diese beiden Kraftfelder auszubalancieren, zu verhandeln ist eine äußerst anspruchsvolle Aufgabe im mittleren Management. Wenn tiefgreifende Veränderungen zu bewältigen sind, kommt das mittlere Management oft in Konflikte. Vom Top Management und von den Mitarbeitern wird gleichzeitig Loyalität verlangt – bei häufig widersprüchlichen Interessen und Zielen. Diese beiden Spannungsfelder ergeben *Das Kreuz des Mittleren Managements* (siehe Grafik 1).

Damit in diesen beiden überschneidenden Spannungsfeldern unternehmerisches Führen möglich wird, muss an zwei Zugängen gleichzeitig angesetzt und gearbeitet werden:

- Die organisatorischen Rahmenbedingungen müssen an Prinzipien des Unternehmens im Unternehmen angepasst werden.
- Gleichzeitig müssen Führungskräfte ihre Fähigkeiten unternehmerisch zu denken und zu handeln entwickeln.

Nur wenn es gelingt, beide Zugänge gleichzeitig zu bearbeiten und zu verändern, kann unternehmerisches Führen innerhalb eines Unternehmens entstehen.

Organisatorische Rahmenbedingungen

Eine zentrale Voraussetzung für unternehmerisches Denken und Handeln ist die Gestaltung der Handlungsspielräume. Das können Budgetgrenzen sein, innerhalb derer die einzelne Führungskraft selbstständig entscheiden kann. Oder es kann erweiterte Befugnisse im Personalmanagement betreffen.

Aus den Erfahrungen in verschiedenen Organisationen zeigt sich, dass ausreichender Freiraum im operativen Geschäft besonders unterstützend für Unternehmertum wirkt.

Es bedeutet, dass die operative Arbeit in den dafür zuständigen Bereichen selbstständig abgewickelt werden kann und darf. Keine unnützen Unterschriftschleifen, keine Scheinkontrolle oder Prüfung von Regelaufgaben durch zentrale Stellen, deren wahren Hintergründe Wichtigmacherei und Machtspielchen sind.

Damit ist nicht gemeint, dass es keine Kontrollen mehr geben soll. Es bedeutet vielmehr, dass unternehmerisches Handeln vor allem selbstverantwortliches Handeln voraussetzt.

Die dadurch notwendige stärkere Selbststeuerung und Selbstkontrolle muss durch Instrumente und Methoden unterstützt werden, wie zum Beispiel

Instrumente des dezentralen Controllings. Unterstützend ist auch, wenn Aufgaben von zentralen Dienstleistern näher an das operative Geschäft verlagert werden, um nahe beim eigentlichen Geschäft zu sein, wie zum Beispiel operative Personalarbeit.

Persönliche Voraussetzungen

Persönliche Fähigkeiten zu entwickeln um den gegebenen Handlungsspielraum auch zu nutzen, ist wohl die zentrale Voraussetzung dafür, dass Unternehmertum gelebt kann.

Oft muss dieser Handlungsspielraum aber erst erkämpft werden. Unternehmertum im Unternehmen bedeutet vielfach, dass Führungskräfte mit ihren Vorgesetzten Handlungsspielräume ausverhandeln müssen. Mit einem erweiterten Handlungsspielraum ist aber auch ein erweitertes Risiko verbunden. Risiken zu erkennen, zu beurteilen und unter Berücksichtigung dieser zu entscheiden sind zentrale unternehmerische Fähigkeiten.

Was noch notwendig ist, ist der Mut zu Selbststeuerung. Also Mut zu handeln und zu entscheiden, um Gelegenheiten und Chancen zu nutzen. Dabei sollten sich die Betroffenen selbst eingestehen, Fehler machen zu dürfen und erkennen, dass Fehler keine Rückschläge sein müssen.

Foren für unternehmerisches Denken und Handeln

Um organisatorische Rahmenbedingungen und persönliche Voraussetzungen gleichzeitig zu bearbeiten, haben wir gute Erfahrungen mit so genannten *Foren für unternehmerisches Denken und Handeln* gemacht. Mit den Foren sind hier nicht *Internet-Foren* gemeint, sondern reale Begegnungen von Personen. Dabei geht es nicht um eine General Management Ausbildung, sondern um das Bewusstsein für die neue Rolle bei den betroffenen Managern der mittleren und oberen Führungsebene.

Gleichzeitig werden jedoch auch organisatorische Projekte initiiert und begleitet, um die Rahmenbedingungen für unternehmerisches Führen innerhalb der Organisation zu verankern. 

Angebot

Trigon Themen Leser können im Büro in Klagenfurt einen Selbsttest zu unternehmerischem Denken und Handeln bestellen.

Anfragen bitte an: astrid.mack@trigon.at

Zentrale Voraussetzung für Unternehmer im Unternehmen ist die Gestaltung der Handlungsspielräume.

Der Mut zur Selbststeuerung ist wichtig – Mut um Gelegenheiten zu nutzen.

Aktuelle Trigon-Angebote

Modul E der PE-Werkstatt 2003

Personal- und Organisationsentwicklung, PE in Krisenzeiten (einzeln buchbar). Die PE-Werkstatt ist ein Zertifikatslehrgang mit Meisterstück. Mit Franz Biehal, u.a. vom 23.-27.06.2003 in Rust (A). Veranstalter: Trigon Wien.

Coaching Grundlagen Köln 2003

Einführung in die Methodik und Haltung. Mit Werner Vogelaer und Harriet Kretschmar am 30.06.2003 in Köln (D). Veranstalter: Trigon Graz.

Integratives Projektmanagement 2003

Die Workshopreihe wendet sich an Führungskräfte/Projektauftraggeber, ProjektleiterInnen und ProjektmitarbeiterInnen, die Projekte initiieren, steuern und bearbeiten bzw. für das Projekt-Controlling verantwortlich sind. Mit Wolfgang Döring, Gerhard Leinweber und Hannes Piber vom 30.06.-02.07.2003 (sowie ein weiteres Modul) im Raum Salzburg (A). Veranstalter: Trigon Graz.

Coaching Praxis Köln 2003

Anwendung und Theorie im Alltag. Mit Werner Vogelaer und Harriet Kretschmar vom 01.-02.07.2003 in Köln (D). Veranstalter: Trigon Graz.

Konfliktmanagement in der Beratung 2003

Das Seminar richtet sich an interne und externe BeraterInnen, an Führungskräfte, UnternehmerInnen, BetriebsrätInnen und PersonalvertreterInnen sowie an MediatorInnen im gesellschaftlichen und politischen Bereich. Mit Friedrich Glasl, Brigitte Huemer und Wolfgang Döring vom 01.-05.09.2003 in St. Gilgen bei Salzburg (A). Veranstalter: Trigon Graz.

Coaching Grundlagen München 2003

Einführung in die Methodik und Haltung. Mit Werner Vogelaer und Harriet Kretschmar am 22.09.2003 in München (D). Veranstalter: Trigon Graz.

Coaching Praxis München 2003

Anwendung und Theorie im Alltag. Mit Werner Vogelaer und Harriet Kretschmar vom 23.-24.09.2003 in München (D). Veranstalter: Trigon Graz.

Change Management

Ein Workshop für interne BeraterInnen und Führungskräfte die den Wandel in ihrem Unternehmen professionell managen und gestalten wollen. Mit Hans Glatz vom 24.-26.09.2003 in Wien (A). Veranstalter: Trigon Wien.

Modul I von OE Kompakt 2003/2004

Ein Kompakttraining in Organisationsentwicklung in 4 Modulen. Mit Gerd Geyer und Brigitte Huemer vom 06.-09.10.2003 (sowie 3 weitere Module) in Aschau (D). Veranstalter: Trigon München.

Projektmanagement für PE/OE/interne Berater

Trigon Projektmanagement Know-how speziell für OE- und PE-Projekte. Sie lernen ein integriertes EDV-Tool kennen. Mit Hans Glatz vom 07.-09.10.2003 im Raum Wien (A). Veranstalter: Trigon Wien.

Durch das Nadelöhr des Selbst

Innovative Unternehmensführung durch Intuition und Presencing. Für UnternehmerInnen, Führungskräfte und BeraterInnen. Mit Rudi Ballreich und Claus Otto Scharmer vom 08.-10.10.2003 in Bad Wiessee (D). Veranstalter: Trigon München.

Informationen bekommen Sie beim Veranstalter oder online: www.trigon.at



Trigon Graz

A-8020 Graz
Entenplatz 1a
T: +43/ 316/ 40 32 51
F: +43/ 316/ 40 36 10
trigon.graz@trigon.at

Trigon Klagenfurt

A-9020 Klagenfurt
Radetzkystraße 2
T: +43/ 463/ 51 66 76
F: +43/ 463/ 51 66 78
trigon.klagenfurt@trigon.at

Trigon München

D-80333 München
Hartmannstraße 8
T: +49/ 89/ 242 089 90
F: +49/ 89/ 242 089 99
trigon.muenchen@trigon.at

Trigon Wien

A-1070 Wien
Kaiserstraße 8/9
T: +43/ 1/ 505 88 61
F: +43/ 1/ 505 55 97
trigon.wien@trigon.at

BUREAU DE POSTE
A-8010 GRAZ

(AUTRICHE)
TAXE PERCUE

Impressum

Medieninhaber: Trigon Entwicklungsberatung reg.Gen.m.b.H., Mettigweg 6, A-5023 Salzburg

Grundlegende Richtung: Organ der Trigon Entwicklungsberatung;

Redaktion: Friedrich Glasl, Trude Kalcher;

Satz: Michael Rath; **Druck:** Druckerei Khil, Graz