

# Auf das Unternehmertum der Mitarbeiter setzen

Unternehmertum stellt eine der tragenden Säulen des derzeit forcierten Fitneß-Managements für Unternehmen dar. Zahlreiche Unternehmensberater und Wissenschaftler empfehlen ge-

rade den unter Dinosauriersymptomen leidenden Konzernen, sich durch die Installation von „Entrepreneuring“ oder „Intrapreneuring“ zu revitalisieren.

**N**ur wenn es gelingt – so die Botschaft der Fitneß-Promotoren –, überschaubare Verhältnisse wie in mittelständischen Unternehmen zu schaffen, können sich Großunternehmen im Innovations-, Kosten- und Zeitwettbewerb erfolgreich behaupten. Seit geraumer Zeit bauen immer mehr Firmen das Gedankengut des Unternehmertums in ihre Führungskonzeptionen ein.

Entrepreneuring-Gurus neigen dazu, ihr Führungskonzept als Allheilmittel anzupreisen. Aber auch seriöse Managementkalküle sprechen für Unternehmertum als Führungsmodell: Nur wenn möglichst viele Manager und Mitarbeiter als ergebnisverantwortliche Unternehmer agieren, kann man die übermächtigen Komplexitätstreiber in einem Großunternehmen in den Griff bekommen. „Unternehmer im Unternehmen“ erweisen sich als unverzichtbare Waffe im Fitneß-Kreuzzug gegen komplexer werdende Wertschöpfungsketten und Technologien, diversifizierte Geschäftsfeldstrukturen und den undurchsichtigen Schnittstellen-Dschungel.

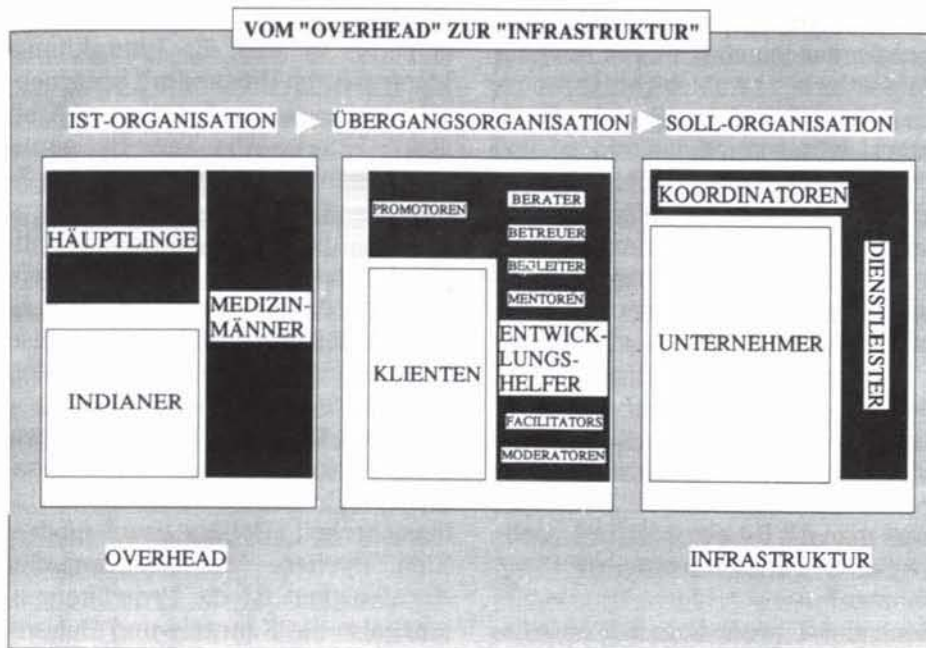
Die Erfolgsaussichten von Entrepreneurship-Programmen werden dabei differenziert, ja zum Teil kontrovers beurteilt. Die Entrepreneurship-Vordenker wie beispielsweise Gifford Pinchote sind der Meinung, daß bestimmt „Gebote“ für den Intrapreneur – etwa: „Umgehe alle Anordnungen, die Deinen Traum stoppen können!“ oder „Folge bei der Auswahl von Mitarbeitern Deiner Intuition und arbeite nur mit den besten zusammen!“ – den Fitneßerfolg hinreichend garantieren. Skeptiker wie etwa der Augsburger Organisations-

wissenschaftler Oswald Neuberger vertreten hingegen den Standpunkt, daß „Managertum“ und „Unternehmertum“ in der Regel unvereinbare Gegensätze darstellen: „In Konzernen werden die wilden Pferde – gemeint ist der Führungsnachwuchs – zu zahmen Ackergäulen zugeritten, aus denen man keine Mustangs mehr machen kann!“ Außerdem ist zu bedenken, daß es recht unterschiedliche „Blutgruppen“ von Unternehmern gibt: An einem Ende der Skala trifft man auf den extrem kurzfristig orientierten Profit-Center-Leiter, der sich nur für das in Mark und Pfennig ausdrückbare Ergebnis der nächsten zwei oder drei Quartale interessiert. Gegen diese typisch amerikanische Spielart von Unternehmertum wird zu Recht der Vorwurf der Kurzsichtigkeit erhoben. Am anderen Ende der Skala befindet sich der visionäre Unternehmer mit Weitblick. Möglicherweise entspricht er der Vorstellung vom innovativen „Schumpeter“-Unternehmertum („Schöpferische Zerstörung“ als unternehmerische Spezialdisziplin), ganz sicher aber vom japanischen Unternehmertypus. Dessen Stärken eines strategischen „Langstreckenläufers“ liegen vornehmlich auf den langen Distanzen.

Wie dieses Meinungsspektrum verdeutlicht, erfordert die Implementierung von Unternehmertum fundamentale Verhaltensänderungen sowohl bei den Mitarbeitern als auch bei den Managern. So wie im Rahmen eines „Total Quality Management“ die Qualitätsverantwortung von der Basis und vom Management gemeinsam getragen wird (Rank-Xerox-Slogan: „Quality Improvement is the job of every Xerox employee!“), gilt ana-

log beim konsequenten Entrepreneuring die Devise „Unternehmertum ist jedermanns Sache!“ Bei den Mitarbeitern muß sich eine Art „Metamorphose“ vom Mit-Arbeiter zum Mit-Unternehmer vollziehen. Selbst überdurchschnittlicher Fleiß und Einsatz, also die klassischen Tugenden eines guten Mit-Arbeiters, die er in das Beheben von Fehlern (Typ: „Feuerwehrmann“) und in die routinierte Verteidigung einmal erreichter Positionen (Typ: „Alter Hase“) einbringt, genügen nicht den Anforderungen an effizientes Unternehmerverhalten. Erwartet wird vielmehr proaktives, d. h. offensives und zukunftsgerichtetes, zugleich aber auch risikobewußtes Verhalten. Hauptanwendungsgebiete sind etwa das präventive Qualitäts- und Instandsetzungsmanagement und das Umsetzen von Verbesserungen. Wer ständig nach Verbesserungen (Fachjargon: „Continuous Improvement“) sucht, nimmt definitionsgemäß eine kritische Haltung gegenüber der jeweils aktuell praktizierten Lösung ein. Eben diese Haltung wirkt aber gleichzeitig wie der sprichwörtliche Sand im Getriebe einer bürokratisch funktionierenden Organisation.

Auch viele Manager müssen ihren Standort und ihre Rolle im schlanken Unternehmen neu definieren. An die Stelle der Mentalität eines Budgetverwalters muß das Selbstverständnis des aktiven Gestalters treten. Falsch wäre es allerdings, den Gestaltungserfolg dadurch erzwingen zu wollen, daß man in der Manier eines technokratischen Machers „an möglichst vielen Knöpfen dreht“ (Vorgesetzter = Vormund).



Initiativen zur Realisation von „Unternehmertum im Unternehmen“ haben nur dann Aussicht auf Erfolg, wenn sie ganzheitlich angelegt sind. Zunächst setzt Unternehmertum unternehmerisch operierende Organisationseinheiten (sog. „Center“ oder „Segmente“) voraus. Diese müssen von Unternehmerpersönlichkeiten geführt werden, die für die Bearbeitung von abgegrenzten Geschäftsfeldern (Produkt-Markt-Segmente, Fertigungsfamilien usw.) zuständig sind. Allein die Installation von Profit-Centern oder „Fabriken in der Fabrik“ reicht jedoch nicht aus. Ebenso wenig macht es Sinn, ambitionierte Vollblut-Unternehmer zu rekrutieren, wenn diese nicht nach marktwirtschaftlichen Spielregeln handeln können. Das wird nicht zuletzt dadurch verhindert, daß an internen Märkten die Verrechnungspreise administriert werden oder daß ein ausgegliedertes Center (etwa EDV-Abteilung, Bildungswesen oder Marktforschung) mangels Masse auf dem freien Markt keine echte Überlebenschance hat.

Die Architekten eines Entrepreneurship-Führungssystems werden mit der Herausforderung konfrontiert, sowohl die organisatorischen Rahmenbedingungen für Unternehmertum zu schaffen als auch Unternehmerpersönlichkeiten zu motivieren, zu qualifizieren und zu rekrutieren. Parallel dazu ist ein beträchtliches Investment in die Kulturarbeit erforderlich. Bei Texas Instruments

ist beispielsweise ausdrücklich von (Total Quality-)„Culture“ die Rede. Nur so läßt sich eine unternehmerische „Marktwirtschaftskultur“ aufbauen. All diesen Bemühungen ist nur dann Erfolg beschieden, wenn auch die Führungskräfte vor Ort engagiert als „Animateure“ der Fitneß-Bewegung (Vorbilder, Promotoren, Multiplikatoren) mitwirken.

## Organisationsarbeit

Das Grundprinzip der Organisationsarbeit lautet „Segmentierung“. Im Gegensatz zum tayloristischen Organisationsansatz bezweckt diese Spielart von Arbeitsteilung nicht die Schaffung von hochspezialisierten, aber zugleich hochgradig abhängigen Einheiten („Zersplitterung“, „Fragmentierung“). Organisatorische Segmentierung erzeugt „Leistungszentren“, also „mini companies“ oder „Fabriken in der Fabrik“ (Orga-Fachausdrücke: „modulare“, „fokussierte“ oder „fraktale“ Organisation). Mit Hilfe solcher Center wird gleichzeitig der ineffizienten Rollenverteilung zwischen Linie („Häuptlingen“), Mitarbeitern („Indianern“) und Stabspezialisten („Medizinmännern“) der Kampf angesagt.

Bei Segment-Einheiten handelt es sich um möglichst in sich abgeschlossene, eigenständig „lebensfähige“ und mit dem Rest des Unternehmens nur durch eine überschaubare Zahl von Schnittstellen verbundene Orga-

nisationseinheiten. Die Geschäftsbeziehungen zwischen Segmenten werden nach marktwirtschaftlichen Gesetzen abgewickelt.

Um unternehmerisch und eigenverantwortlich Geschäfte führen zu können, müssen Segmente ein Mindestmaß an Autonomie und Autarkie besitzen. Bei der Ausgliederung von Funktionsbereichen – etwa von Vertriebsgesellschaften (etwa beim Stahlhandel und bei vielen Automobilherstellern), Produktionsgesellschaften (z. B. neue IBM-Deutschland-Struktur) oder Entwicklungsgesellschaften (Beispiel: Honda Engineering) – ist sorgfältig zu prüfen, inwieweit hier unternehmerisch lebensfähige Center entstehen. Ähnliche Vorbehalte sind gegenüber einer „segmentierten“ Fabrikorganisation in konventionelle („einstufige“) Werkstätten angebracht.

Hand in Hand mit dem Grad an Autonomie und Autarkie wächst auch das Maß an unternehmerischer Ergebnisverantwortung, das durch den Center-Leiter wahrgenommen wird. Die klassische Center-Palette umfaßt das Umsatzcenter (Außendienstbereich), das Cost-Center (Kostenstellen), das Profit-Center (Sparten, zentrale Service-Bereiche wie z. B. die Bildungsarbeit) sowie das Investment-Center (Segmente mit eigener Rechtsform). In jüngster Zeit wurde dieses Spektrum durch neue Varianten, etwa „Leistungszentren“ (z. B. Mercedes-Benz), „Performance Center“ oder „Wertschöpfungs-Center“ angereichert. Sie stellen meist „Interpolationen“ zwischen den Grundformen dar.

In vielen Fällen wird es nicht gelingen, alle Bereiche eines Unternehmens flächendeckend in unternehmerische Center zu überführen. Die Segmentierungsaktivitäten sind dann auf wenige „Inseln“ des Unternehmertums fokussiert. Besonders in Technologieunternehmen kommen als solche „Sonderwirtschaftszonen“ neue Geschäftsfelder in Betracht, die dann als sog. Venture-Einheiten (mit dem Flair der innovativen „Garagenbetriebe“) ausgegliedert und vom Mutterunternehmen in den frühen Phasen des Produktlebenszyklus gesponsert werden (etwa das Saturn-Venture durch General Motors).

Stets sollten Fitneß-Organisatoren berücksichtigen, daß Segmentierung

nicht einseitig auf den Bereich der Führungsorganisation (Konzerngesellschaften, Sparten, Business Center, SGE usw.) oder nur auf die Ebene der Arbeitsorganisation (Fertigungssegmente – beispielsweise „Selbständige Produktionseinheiten“ bei IBM Deutschland, dedizierte Standorte, teilautonome Gruppen, Sub-Unternehmer u. ä.) beschränkt ist. Ein schlüssiges Segmentierungskonzept ist vielmehr mehrstufig angelegt – wie beispielsweise das Konzept bei der Volkswagen AG. Nur so läßt sich ein Entrepreneurium von der Basis bis zur Spitze verwirklichen. Vor diesem Hintergrund ist es konsequent, auch im Zusammenhang mit einer unternehmerisch konzipierten Gruppenarbeit von „Business Teams“ (etwa bei Goodyear) oder „Programmerfüllung“ (Spezifikation der Gruppenaufgaben bei BMW) zu sprechen.

Die unternehmerischen Center (Divisions, Werke, Teams usw.) sind stets in eine organisatorische Infrastruktur eingebettet. Infrastruktur-Einheiten übernehmen vornehmlich zwei Funktionen: eine Koordinationsfunktion – das ist das „schlanke“ Selbstverständnis der ehemaligen „Häuptlinge“ – und eine Dienstleistungsfunktion: Aus den „Medizinmännern“ in Sachen Qualitätssicherung, Logistik, EDV, Personal, Wartung usw. werden Dienstleister. Nicht nur die geschäftsführenden Center, auch die Infrastruktur sollte unternehmerisch agieren. Konsequenterweise ist deshalb im Zusammenhang mit der Holding, den Unternehmensbereichen, Querschnittsfunktionen und anderen Zentraleinrichtungen ebenfalls von „Centern“ die Rede, bei der FESTO KG beispielsweise von „Corporate Center“ bzw. von „Knowledge, Expertise and Synergy Center“. Unternehmertum in diesen diffizilen Gemeinkosten- bzw. Verwaltungsbereichen zu etablieren, stellt gewissermaßen den Hätetetest für ein flächendeckendes Führungsmodell „Unternehmertum“ dar. Eine marktwirtschaftlich schlanke Bereitstellung von solchen Dienstleistungen kann auf drei Wegen bewerkstelligt werden:

(1) Das Aufgliedern der Infrastruktur basiert auf dem Prinzip der Funktionsintegration von Service-Funktionen in die dezentralen Segmente, wie beispielsweise bei der ABB-Reorganisation in intensiver Form praktiziert.

(2) Beim Auslagern entscheidet man sich für den günstigeren Fremdbezug von externen Anbietern (Outsourcing von EDV-, Logistik- oder Beratungsleistungen).

(3) Ausgliedern schafft echten Marktkontakt für den hauseigenen Vertriebs-, Consulting-, Finanzierungs- und Bildungsbereich, und zwar sowohl Kontakt mit Kunden als auch mit Konkurrenten.

## Personalarbeit

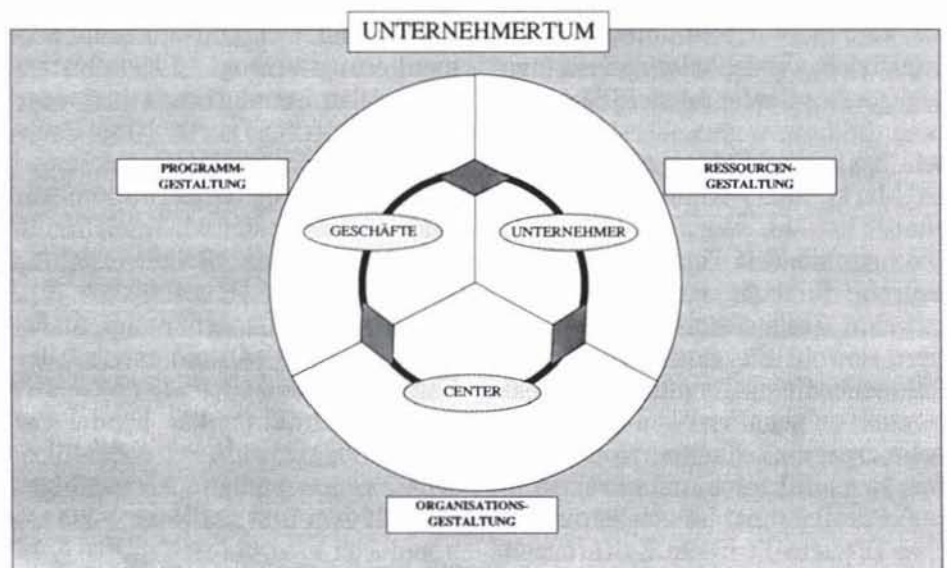
Die zentrale Herausforderung für die Personalarbeit lautet: Wie mobilisiert man die Bereitschaft, unternehmerische Verantwortung zu übernehmen?

Zentral wie auch dezentral angesiedelte Personalverantwortliche können den Mitarbeitern das Unternehmertum nicht zuletzt dadurch schmackhaft machen, daß sie konstruktiv bei der Beherrschung der unternehmerischen Wagnisse mitwirken.

Im Mittelpunkt der Fördermaßnahmen steht die Qualifizierung zum Unternehmer. Erfahrungsgemäß tritt der größte Entwicklungsbedarf bei der überfachlichen Qualifikation auf, also beim Umgang mit Menschen (Sozialkompetenz) und beim Umgang mit Informationen (Methodenkompetenz). Folglich stehen Sozialkompetenz und Methodenkompetenz (z. B. Handwerkszeug des Qualitätsmanagers in Form von FMEA = Failure Mode and Effects Analysis und QFD = Quality Function Deployment) beispielsweise in der Prioritätsskala der Zahnradfabrik Friedrichshafen vor

der Fachkompetenz. Dreh- und Angelpunkt ist hier die Interaktionskompetenz im Umgang mit unternehmungsexternen und -internen Kunden. Kunden-Abnehmer-Beziehungen in einem schlanken Unternehmen orientieren sich nicht an zentralen Vorgaben für die innerbetriebliche Leistungsverflechtung (zentrale Lenkpreise, Andienungs- und Abnahmepflichten), sondern typischerweise an Vereinbarungen zwischen den Marktpartnern. Sie schlagen sich – wie etwa für EDV-Dienstleistungen bei IBM – in sog. Service Level Agreements (betreffend Verfügbarkeit, Datensicherheit, Hotline usw.) nieder. Eine weitere unternehmerische Kernfähigkeit ist die Prozeßkompetenz, also die Kenntnis und Beherrschung von übergreifenden Prozessen. Bei BP werden diese Zusammenhänge u. a. im Rahmen von Workshops zum „Business Procedures Reengineering“ vermittelt. Innerhalb eines Konzerns ist es Aufgabe des Konzern-Seminars, bei den Führungskräften ein Schnittstellenbewußtsein für synergetische Zusammenhänge zwischen den verbundenen Unternehmen zu entwickeln.

Die Trainingsmethoden stammen sowohl aus dem „On-the-job-Training“ (z. B. Job Rotation) und dem Near-the-Job-Training (z. B. Mitwirkung in Projektgruppen) als auch aus dem „Off-the-job-Training“. Hier kommen Planspiele, Rollenspiele und Fallstudienarbeit zum Training des strategischen Handwerkszeugs (Portfolio-Methodik, Benchmarking, Lebenszyklus, Leistungstiefenoptimierung, ABC-Analyse usw.) zum Einsatz.



© M. Reiß

Im Rahmen der Evaluierung stellt sich die Frage „Wonach beurteilt man einen guten Unternehmer?“ Als Evaluierungskriterien für die Unternehmerschulung eignen sich Verhaltenskriterien wie etwa

- „Realistik“, d. h. schwache Signale eines geänderten Kunden- oder Lieferantenverhaltens verifizieren können oder unternehmerische „Vorsicht“ bei Investitionsentscheidungen durch Risk-Management,
- „Relevanz“, u. a. die Fähigkeit zur Konzentration auf kosten- bzw. erlösseitige, wichtige Größen, Fokussierung auf die Kapitalbindung im Anlagevermögen bzw. im Umlaufvermögen, und
- „Rechtzeitigkeit“, sprich das optimale Timing durch Vermeiden von voreiligen bzw. verspäteten Eingriffen in das Unternehmungsgeschehen.

Neben der Auftragsabwicklung zählt die effiziente Produktentwicklung zu den Unternehmensprozessen, anhand derer die Fitneß eines Unternehmens gemessen wird. Produkt- und Verfahrensentwicklung bedeutet Projektarbeit, meist im Rahmen eines sog. Simultaneous Engineering. Darunter versteht man die Zusammenarbeit aller betrieblichen Funktionsbereiche sowie der Teile- und Anlagenzulieferer im Rahmen des Produktentstehungsprozesses. Nicht zu Unrecht gilt dieser Sektor des Projektmanagements als Keimzelle für Unternehmertum. Damit wird die

Rekrutierung einer schlagkräftigen Projektmannschaft zur Bewährungsprobe für die fitneßförderliche Rekrutierungsarbeit schlechthin. Erforderlich ist die Bereitstellung von drei Promotionskräften: Zwei „Motoren“ in Gestalt von Fachpromotoren („Experten“) und Machtpromotoren („Sponsoren“) sowie ein Getriebe („Projekt-Champion“) zur Koordination der beiden Motoren. Der sog. Schwergewichts-Projektmanager nach japanischem Vorbild („shusa“) vereinigt in sich die Promotionspower sowohl des Champions als auch des Sponsors. Ein derart unternehmerisch agierender Projektleiter übernimmt nach der Markteinführung auch Produktverantwortung. In einigen Firmen wird die Rekrutierungsarbeit durch ein differenziertes Laufbahnkonzept unterstützt. Gerade bei komplexen Entwicklungsobjekten – etwa im Systemgeschäft – wird die verbreitete Trennung zwischen Führungs- und Fachlaufbahn noch weiter „aufgebohrt“. So kennt beispielsweise die DASA zusätzlich eine spezifische Projektleiterlaufbahn (Funktion: „Außenminister“ eines Projekts) sowie die Einrichtung des „System-Integrators“ (Funktion: „Innenminister“ eines Projekts).

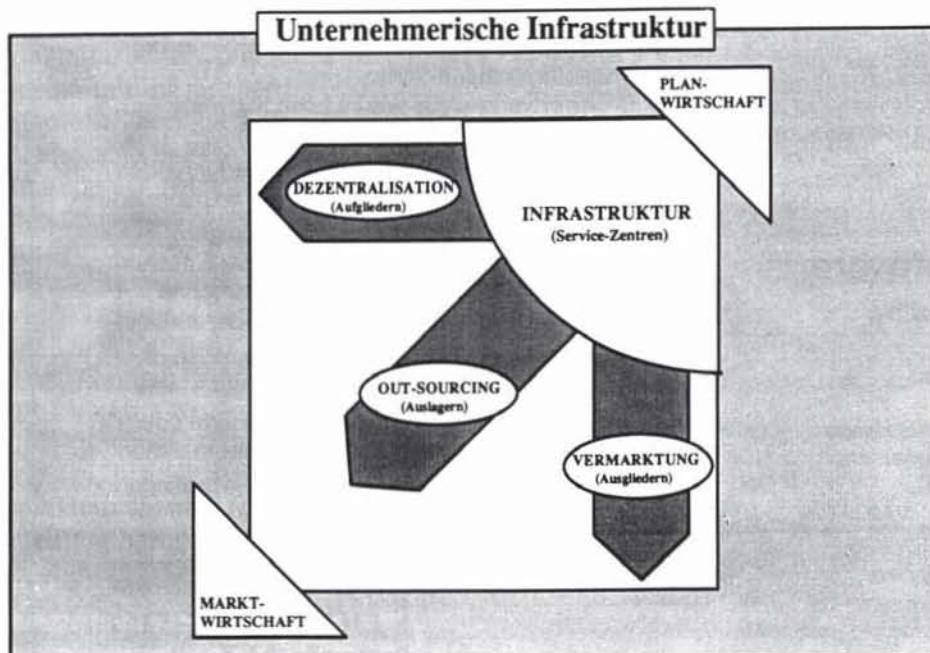
### Kulturarbeit: Kultivieren der unternehmensinternen Marktwirtschaft

Innerhalb der Fitneß-Bewegung häufen sich die Berichte von Firmen, die an einem Kulturwandel (BP mit Hilfe

eines „Culture Change Teams“) oder gar an einer Kulturrevolution arbeiten. Die Kultivierung einer „Marktwirtschaft“ als Führungskultur zieht sich wie ein roter Faden durch diese Reformprogramme. Im BWM-Fitneß-Programm „Neue Arbeitsstrukturen“ gilt beispielsweise das Motto: Gruppenarbeit heißt Unternehmertum bei jedem Mitarbeiter! Hewlett Packard war und ist stolz auf den hauseigenen „entrepreneurial spirit“. Diese Kulturvariante ruht auf den drei Grundpfeilern der (1) unternehmerischen Freiheit, der (2) persönlichen Ergebnisverantwortung (für Erfolge und Mißerfolge gleichermaßen) sowie der (3) Konkurrenz.

Mit dem Entwurf einer Vision von „Unternehmertum“ ist die Führungsarbeit noch lange nicht beendet. Die eigentliche Bewährungsprobe ist – wie bei vielen anderen Projekten – auch hier die Umsetzungsphase. Im Rahmen dieses Implementierungsprozesses soll sich parallel die Metamorphose vom „Indianer“ zum „Unternehmer“ und die vom „Häuptling“ zum „Kordinator“ bzw. „Dienstleister“ vollziehen. Implementatoren müssen den Häuptlingen und Medizinmännern beibringen, als Dienstleister im marktlichen Sinne zu dienen, sicherlich keine leichte Übung. Außerdem wird erwartet, daß das Subsidiaritätsdenken als Spielregel breite Akzeptanz findet. Nur wenn die Selbstorganisationskräfte vor Ort versagen, dürfen die zentralen Koordinatoren und Service-Einheiten eingreifen.

Während der Übergangszeit müssen sich Vorgesetzte und Stabspezialisten als „Entwicklungshelfer“ bewähren. Sie übernehmen innerhalb dieser erfolgskritischen Umorientierungsphase die sicherlich ungewohnte Rolle des Promotors, Beraters, Coachs, Mentors bzw. Multiplikatoren. Nur wenn allen Beteiligten von vornherein bewußt ist, daß die Entwicklungshilfe nur vorübergehend und nur als „Hilfe zur Selbsthilfe“ gewährt wird und nicht etwa als Zementierung eines Abhängigkeitsverhältnisses zu verstehen ist, kann sich echtes Unternehmertum etablieren. □



© M. Reiß

Prof. Dr. Michael Reiß ist Inhaber des Lehrstuhls für Organisation an der Universität Stuttgart.