



Personal und Ausbildung Coop – Quo vadis?

- Konzept und Förderung des internen Unternehmertums -

Prof. em. Dr. Rolf Wunderer

Universität St. Gallen

Disposition



- I Unternehmerische Orientierung und Wandel als strategische Herausforderungen**
- II Internes Unternehmertum - Leitsätze und integrierter Bezugsrahmen**
- III Sechs Thesen zum Transformations- und Förderprozess**
 - **Mit dem Mitwissen und Mitdenken fängt es an**
 - **Drei Kompetenzen sind zentrale Schlüssel**
 - **Ohne Motivation läuft nichts**
 - **Organisationskonzept und -kultur sind entscheidende Hebel**
 - **Delegative und transformierende Führung weisen den Weg**
 - **Individuum und Zielgruppen differenzieren das Entwicklungskonzept**

Entwicklungsrichtung im Personalmanagement



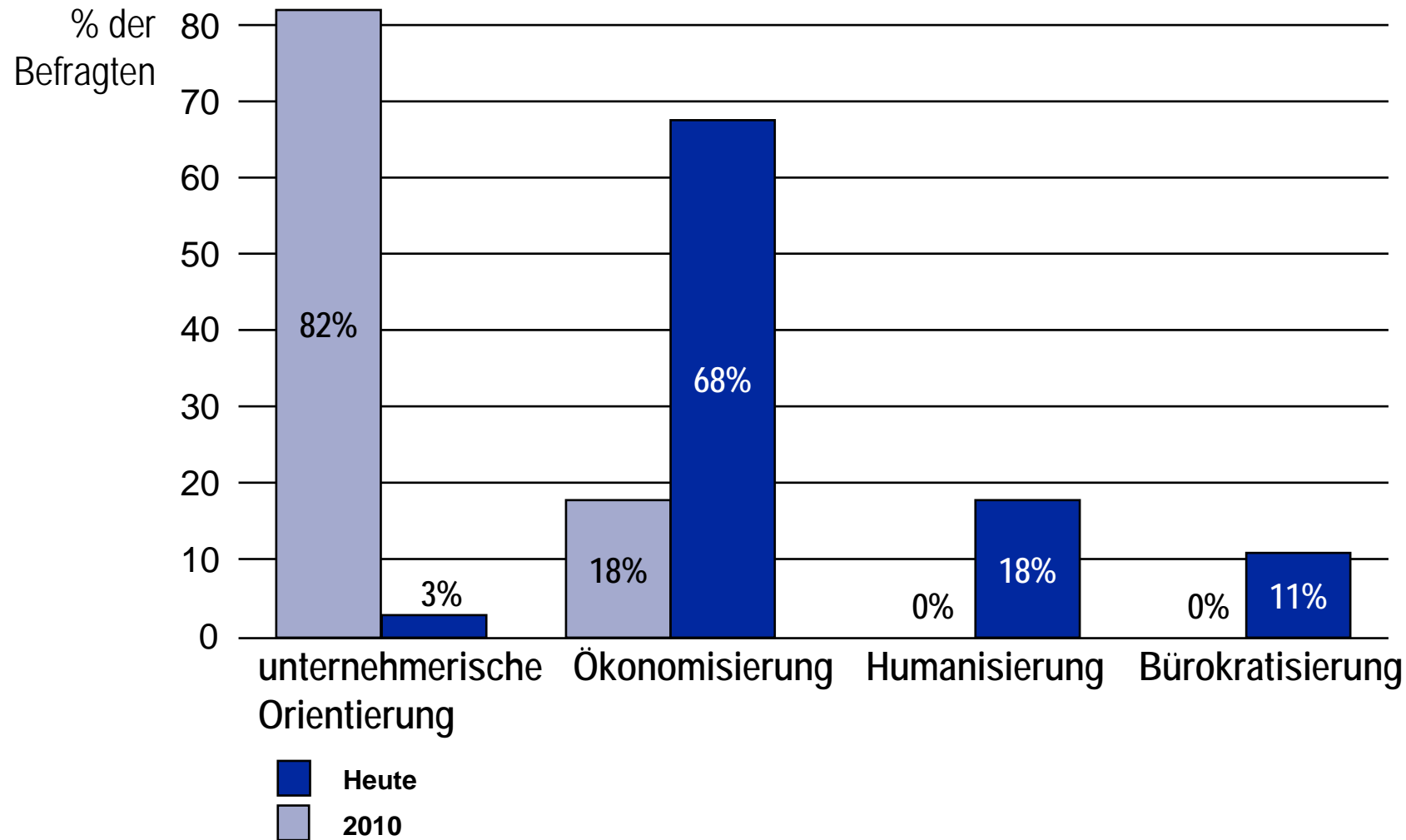
79%

- 50%

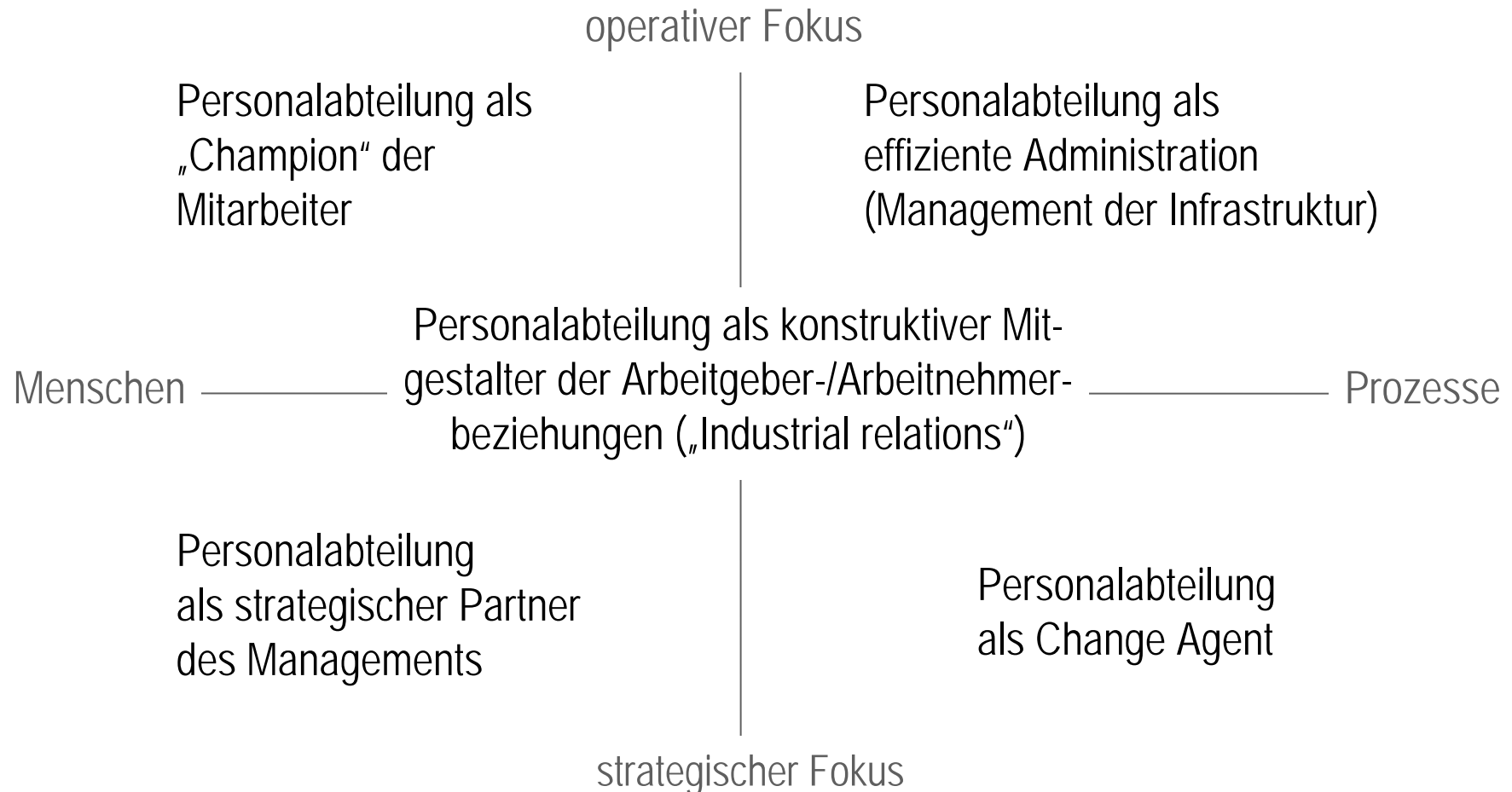
- 18%

- 11%

Differenz



Neue Rollen des Human Resource Managements

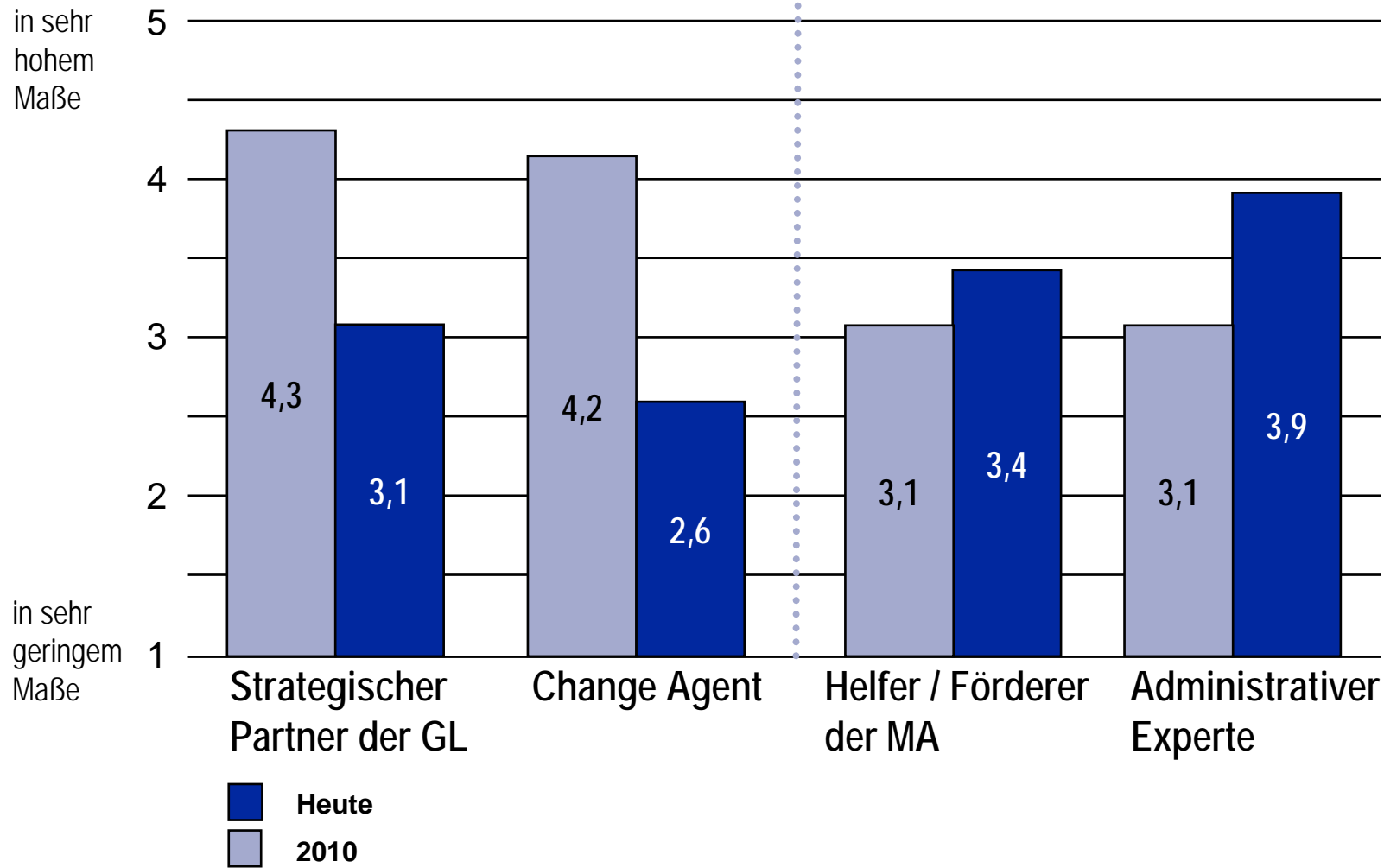


In Anlehnung an Ulrich, D.: Human Resource Champions. The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results, Boston, 1996, S. 24, ergänzt um die Industrial Relations

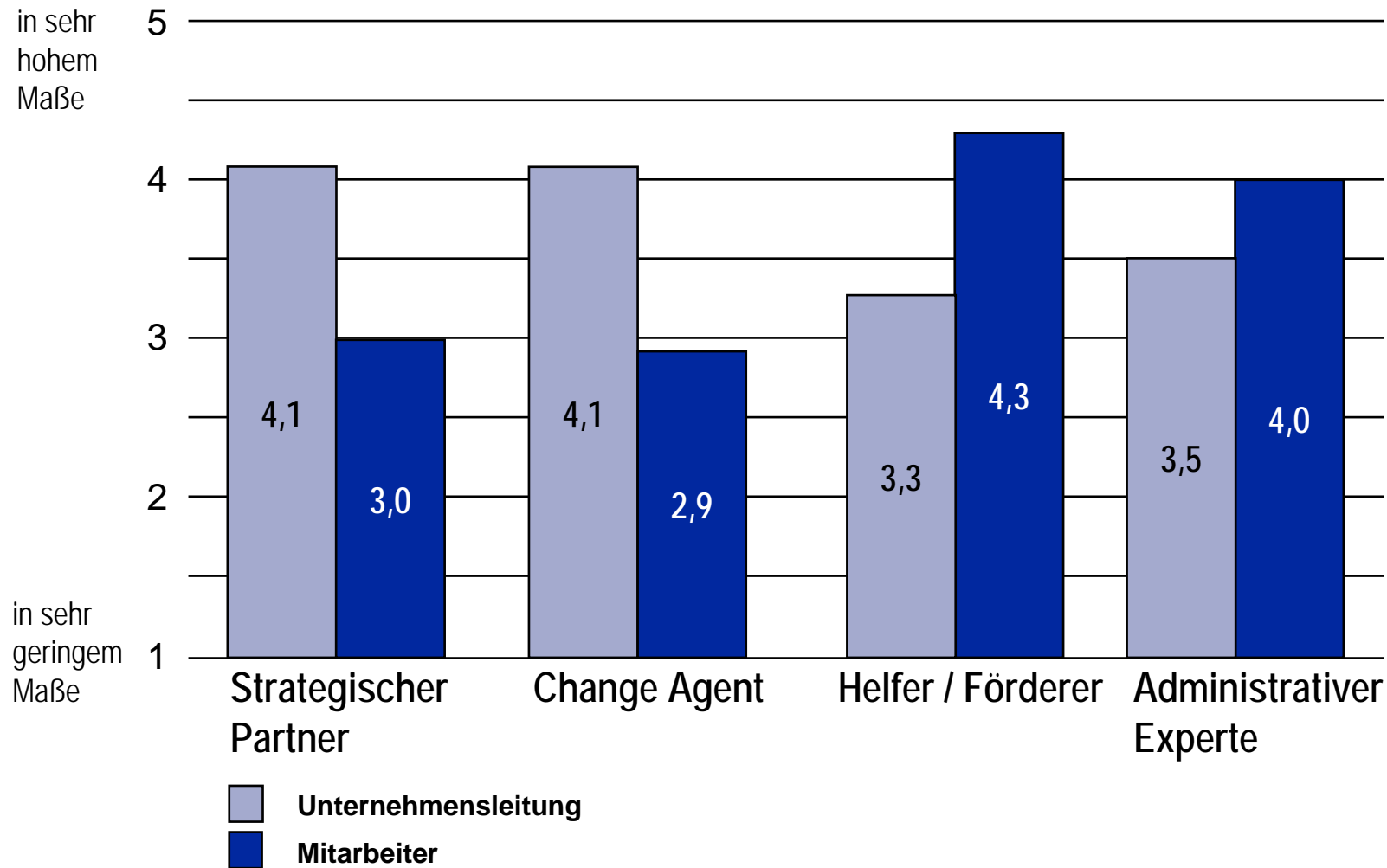
HRM: eigene Rollenerwartungen der Personalverantwortlichen



1,2	1,6	- 0,3	- 0,8	Differenz
-----	-----	-------	-------	-----------



HRM: Rollenerwartungen der Unternehmensleitung sowie der Mitarbeiter an das HRM - 2010



Mitunternehmertum - früher und heute



In den 50er / 60er Jahren	Heute
<ul style="list-style-type: none"> • dritter Weg zwischen Kapitalismus und Kommunismus 	<ul style="list-style-type: none"> • interne Koordination der Unternehmung durch interne Markt- und soziale Netzwerksteuerung
<ul style="list-style-type: none"> • kollektive Gestaltungsansätze zu einer neuen Unternehmens-/Betriebsverfassung 	<ul style="list-style-type: none"> • zielgruppenorientierte und individualisierte Führungs- und Kooperationskonzepte
<ul style="list-style-type: none"> • Neugestaltung der institutionell verfassten Arbeitsbeziehungen in Wirtschaft u. Gesellschaft 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestaltung der Arbeits- und Kooperationsbeziehungen im Team u. Unternehmen
<ul style="list-style-type: none"> • normativ-ethische Werthaltungen und gesellschaftspolitische Ziele 	<ul style="list-style-type: none"> • praktisch-normative Aspekte (insb. Identifikation und Motivation der Mitarbeiter)
<ul style="list-style-type: none"> • patriarchalisch-kooperatives Führungsverständnis 	<ul style="list-style-type: none"> • transformationales Führungskonzept
<ul style="list-style-type: none"> • Förderung von Fach-/Methodenqualifikationen und menschlichem Miteinander 	<ul style="list-style-type: none"> • Förderung mitunternehmerischer Schlüsselkompetenzen
<ul style="list-style-type: none"> • viele organisationale und instrumentelle Voraussetzungen nicht vorhanden 	<ul style="list-style-type: none"> • organisationale Gestaltungsmaßnahmen und Führungsinstrumente begünstigen Umsetzung
<ul style="list-style-type: none"> • zentrale Konzepte von Mittelstandsunternehmern entwickelt 	<ul style="list-style-type: none"> • Mitunternehmertum gerade von Großunternehmen gefordert und gefördert

Quelle: Wunderer, R. (2000): Führung und Zusammenarbeit, 4. Aufl., Neuwied/Kriftel, Kapitel B II, Abb. 2

Transformation zum Mitunternehmertum - Perspektiven



- **Mitunternehmertum entspricht der gesellschaftlichen Werteentwicklung**
- **Dienstleistungs- und Informationsgesellschaft benötigt mehr unternehmerische Mitarbeiter**
- **Internes Unternehmertum findet sich zunehmend in Unternehmens- und Führungsgrundsätzen**
- **Verstärkte Ziel-/Ergebnisorientierung statt Inputorientierung**
- **Interne Markt- und soziale Netzwerksteuerung (nach der bürokratisch-technischen und hierarchischen) nimmt zu**
- **Wachsende Bedeutung mitunternehmerischer Schlüsselkompetenzen bei der Personalauswahl und -förderung**
- **Zunehmender Anteil unternehmerisch Qualifizierter und Motivierter**

Mitunternehmertum in Führungsleitsätzen



- **Wir wünschen uns unsere Mitarbeiter als »Unternehmer« in eigener Sache, die ihre Stärken und die Wettbewerbsvorteile ihrer Geschäfte genau kennen, sich etwas zutrauen und an den Erfolg glauben ... (Siemens)**
- **Wir bauen auf gerichtete Eigenständigkeit, d.h. wir geben einen Rahmen vor ... Wir fördern und belohnen ein unternehmerisches und risikobereites Verhalten. (Ciba)**
- **Wir denken,entscheiden und handeln unternehmerisch (UBS)**
- **MitarbeiterInnen sollen auf allen hierarchischen Ebenen ihre Aufgaben mit starker Bereitschaft zu unternehmerischer Mitverantwortung angehen und bewältigen (Edeka)**
- **Unternehmerische Verantwortung zu übernehmen, das heisst: Ich fordere Zielvereinbarungen und trage die Verantwortung für meinen Beitrag zur Zielerreichung; ich trage die Verantwortung für die Qualität meiner Arbeit; ich trage die Verantwortung für mich selbst, für meine Gesunderhaltung und berufliche Entwicklung (BMW)**

Anforderungsprofil des „M4-Mitarbeiters“ der Volkswagen AG



mehrfachqualifiziert	mitgestaltend	menschlich	mobil
<ul style="list-style-type: none"> ● Bereitschaft und Fähigkeit für seine Aufgabenbereiche ● hinterfragt eigenes Denken und Handeln ● bringt ein, gibt weiter, vermittelt ● analysiert und bewertet ● zeigt hohe Lernbereitschaft ● erwirbt nebenfachliche Qualifikationen ● bringt Wissen/Erfahrungen in Projekte ein ● handelt selbstbewusst 	<ul style="list-style-type: none"> ● denkt unternehmerisch, d. h. entwickelt neue Ideen ● spürt neue Chancen auf und setzt sie um ● handelt nach dem Motto »Wandel bringt Chancen« ● überdenkt und verbessert die Prozesse selbstständig ● unterstützt den KVP-Prozess ● arbeitet ergebnisorientiert ● setzt Qualitätsstandards 	<ul style="list-style-type: none"> ● löst Konflikte konstruktiv ● zeigt integrierendes Verbindungsdenken ● lebt neue Werte selber vor und tut, was er sagt ● arbeitet kooperativ in Teams ● schafft Klima des Vertrauens und der Wertschätzung ● identifiziert sich mit dem Unternehmen ● verfügt über soziale Kompetenz 	<ul style="list-style-type: none"> ● unterstützt Anlaufsituationen an anderen Standorten ● ist bereit, international und interkulturell Erfahrungen zu sammeln ● ist bereit, dahin zu wandern, wo die Aufgabe ist

Internes Unternehmertum in der Werkerebene bei AUDI



Der Mitarbeiter als »Unternehmer«	
1. Was kennzeichnet einen Unternehmer?	<p>Ein Unternehmer führt ein Unternehmen selbstständig auf eigene Rechnung und eigenes Risiko. Zum Beispiel:</p> <ul style="list-style-type: none">● Hr. Müller, der einen Reifenservice für Autos und Motorräder anbietet.● Hr. Agostini, der eine Pizzeria betreibt und dort 8 Mitarbeiter beschäftigt.● Hr. Schmidt, der ein Haus baut und 2 Einliegerwohnungen zur Vermietung einplant. <p>Alle Unternehmen müssen so geleitet werden, dass auf Dauer am Ende ein Gewinn erwirtschaftet wird.</p>
2. Warum sollte unsere Gruppe wie ein »Unternehmer« im Unternehmen Audi handeln?	<p>Jede Gruppe kennt ihr eigenes Arbeitsumfeld am besten. Handelt sie als Unternehmer, muss es Ziel sein, Arbeitsumfeld und Arbeitsplatz so zu gestalten, dass</p> <ul style="list-style-type: none">● die Kunden mit dem Arbeitsergebnis (Produkte, Dienstleistungen) zufrieden sind● bei jeder Entscheidung das Kosten-Nutzen-Verhältnis abgewogen wird● damit ein Gewinn erzielt wird.
3. Wie kann unsere Gruppe das unternehmerische Handeln stärker fördern?	<p>Jedervon uns überlegt, was er als »Unternehmer« besser, wirtschaftlicher, einfacher ... machen würde. Wir vermeiden daher</p> <ul style="list-style-type: none">● Überproduktion, d. h. unnötige Lager oder zu hohe Sicherheitspuffer● Warten, wie z. B. das Warten auf fehlende Teile● unnötige Bewegung, z. B. weite Laufwege● Beförderung, z. B. Transport von Teilen, Behältern● Nacharbeit.

Der Mitunternehmer



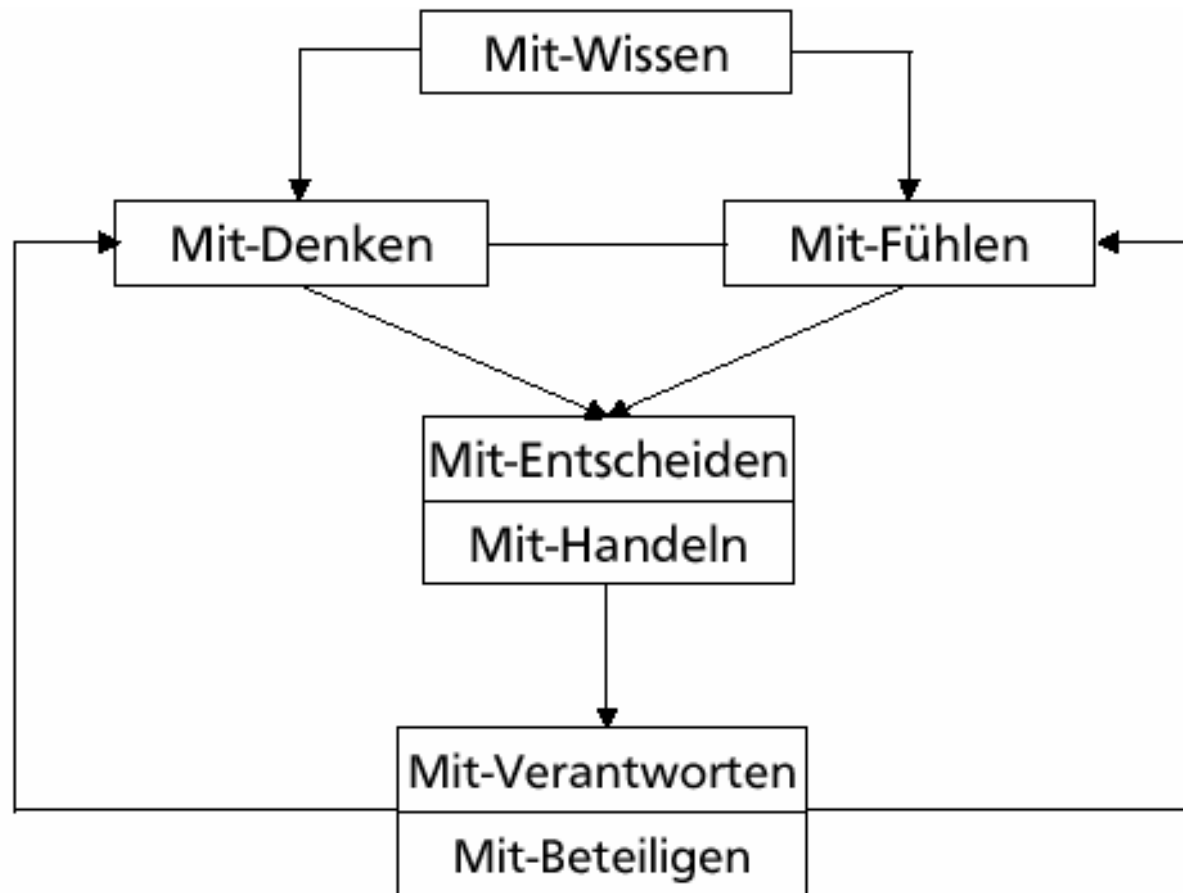
Als Mitunternehmer bezeichnen wir

- **Mitarbeiter aller Hierarchie- und Funktionsbereiche,**
- **die die Umsetzung der Unternehmensstrategie**
- **mit hoher Eigeninitiative und -verantwortung**
- **aktiv und effizient**
- **durch problemlösendes, sozialkompetentes und umsetzendes Denken und Handeln unterstützen.**

Vom Mitarbeiter zum Mitunternehmer – ein Bezugsrahmen



Personale Gestaltungs- und Verhaltensziele



3M-Grundregeln für Führungskräfte



- Schaffen Sie Denkräume für Ihre Mitarbeiter.
- Heben Sie Denkverbote auf.
- Erlauben Sie Fehler.
- Würdigen Sie Innovationsleistungen.
- Fördern Sie intensive Kommunikation.
- Werden Sie Coach für Innovation.
- Beziehen Sie wichtige Kunden ein.
- Innovationen können aus vielen Quellen kommen.
- Rechnen Sie mit Innovationshürden.

Förderung der personalen Gestaltungs- und Verhaltensziele I



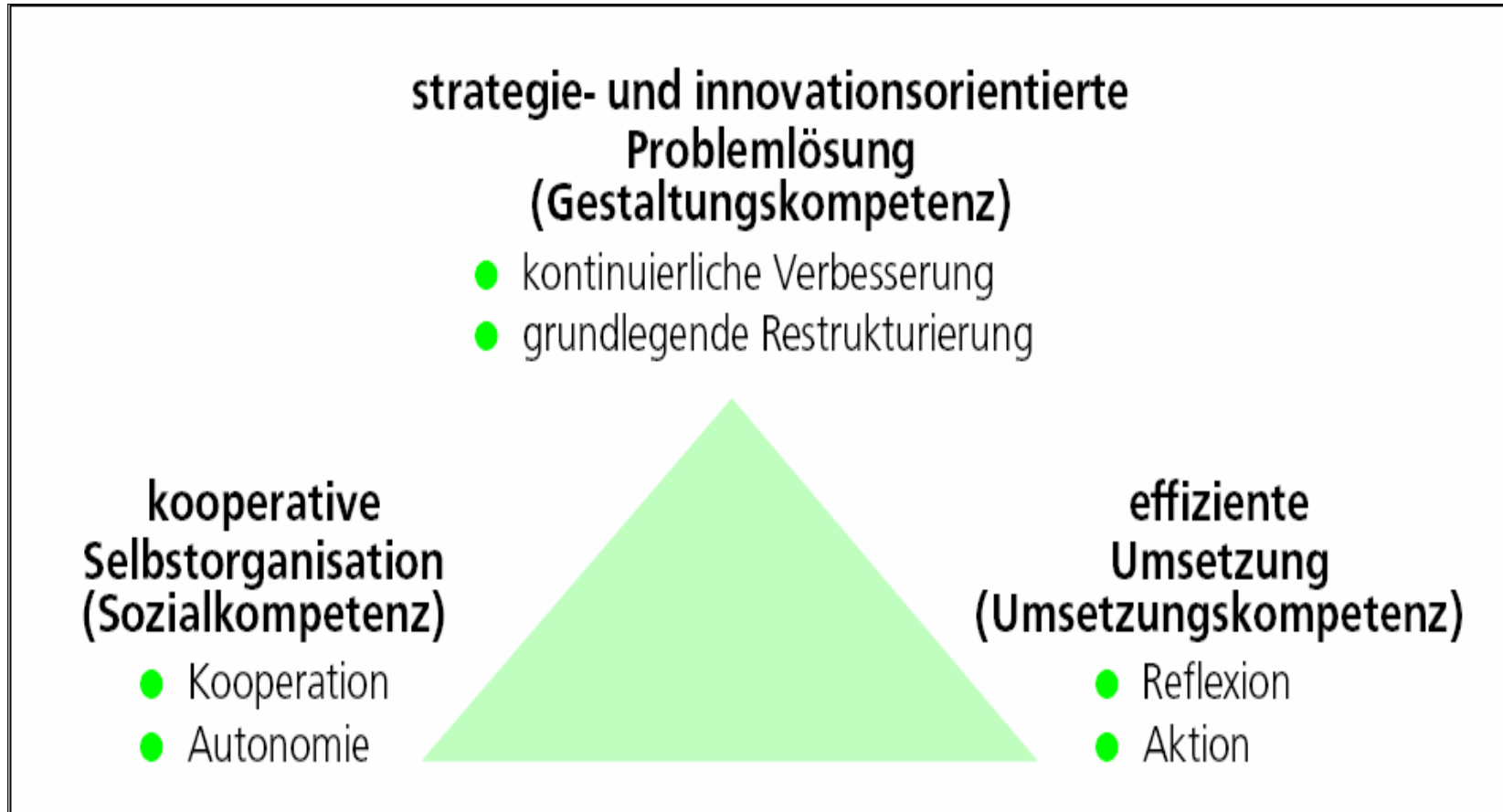
Komponente	mögliche Maßnahmen und Instrumente
Mitwissen/ Mitdenken	<p>Mitarbeiterinitiative:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● sich selbst Informationen beschaffen ● aktives Informationsverhalten <p>Barrierenabbau/-vermeidung:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● empfänger- statt absenderorientiert informieren ● Abbau autoritärer Führung <p>aktive Förderung:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● gezielte strategische Informationen ● Förderung kooperativer Führung
Mitentscheiden/ Mithandeln	<p>Mitarbeiterinitiative:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● auch Mitwirkung als Holschuld sehen ● selbst die Initiative ergreifen <p>Barrierenabbau/-vermeidung:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● »Alleinentscheidungskultur« abbauen ● Umsetzungshürden reduzieren <p>aktive Förderung:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Team- und Projektorganisation, Partizipation verstärken ● selbstverantwortliche(re) Umsetzung durch ziel-/ergebnisorientierte Führung

Förderung der personalen Gestaltungs- und Verhaltensziele II



Komponente	mögliche Maßnahmen und Instrumente
Mitverantworten	<p>Mitarbeiterinitiative:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Eigenverantwortung übernehmen <p>Barrierenabbau/-vermeidung:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Taylorismus reduzieren <p>aktive Förderung:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● auch Verantwortung delegieren
Mitfühlen/ Miterleben	<p>Mitarbeiterinitiative:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Arbeitsinhalte und -bedingungen bewusst (aus-)suchen <p>Barrierenabbau/-vermeidung:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● rationalistische Kultur um emotionale Aspekte ergänzen <p>aktive Förderung:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● wertorientierte Führung fördern
Mitentwickeln	<p>Mitarbeiterinitiative:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● eigene Vorschläge entwickeln (z. B. im Mitarbeitergespräch) <p>Barrierenabbau/-vermeidung:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Lernen und Experimentieren als Investition statt als Kostenfaktoren definieren <p>aktive Förderung:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Team- und Projektorganisation
Mitverdienen/ Mitbeteiligen	<p>Mitarbeiterinitiative:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● erfolgsorientierte Führung und Entlohnung fordern ● Vorschläge für Unternehmensbeteiligung (mit-)entwickeln ● entsprechende Unternehmen bevorzugen <p>Barrierenabbau/-vermeidung:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● starre Zeitlohnkonzepte erweitern ● rechtliche/organisatorische Hürden für Beteiligung reduzieren <p>aktive Förderung:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● differenzierte Erfolgsbeteiligungsmodelle einsetzen ● Kapitalbeteiligungsmodelle einführen

Mitunternehmerische Schlüsselkompetenzen



Unternehmerische Schlüsselkompetenzen - Beurteilungskriterien



Verhaltenskriterien	Ergebniskriterien
Gestaltungskompetenz	
<ul style="list-style-type: none"> ● sich gegenüber Neuem offen zeigen ● neues Wissen in den Aufgabenbereich einbringen ● Suchen und Aufgreifen neuer Ideen ● an Problemlösungen konsequent und kreativ arbeiten ● andere begeistern und von den Vorteilen des eigenen Handlungsziels überzeugen ● sich chancenorientiert verhalten 	<ul style="list-style-type: none"> ● Anzahl und Qualität entwickelter Ideen ● Akzeptanz und Übernahme/Anwendung der entwickelten Ideen ● Anzahl und Qualität von Verbesserungsvorschlägen – auch gegenüber dem Team ● Anzahl und Qualität verbesserter Produkte und Dienstleistungen ● Gestaltung/Anwendung neuer Verfahren, Methoden und Instrumente
Umsetzungskompetenz	
<ul style="list-style-type: none"> ● Setzen und beharrliches Verfolgen persönlicher Leistungsziele ● systematische Planung, Organisation und Evaluation der eigenen Arbeit ● Anwendung von Managementmethoden (z. B. MbO) bei Planung und Beschlussfassung ● Antizipation von Gegenargumenten ● Nutzung von Informationstechnologien und Netzwerken ● proaktives Überzeugen, Kommunizieren, Verhandeln und Durchsetzen 	<ul style="list-style-type: none"> ● Anzahl und Qualität erreichter Ziele ● Qualität der erarbeiteten Konzepte und Pläne ● verbesserte Prozesse, Produkte, Besprechungen, Verhandlungen ● Effektivitäts- und Effizienzsteigerungen (Kosten, Wirtschaftlichkeit, Erfolg, Wertschöpfung) ● Verbesserung von Umsatz-/Erfolgsindikatoren, technischen, ökonomischen und sozialen Leistungsgrößen ● Zustimmungsrate bei Kollektiventscheiden

Mitunternehmerportfolio – Verteilungsschätzungen (%)



„**Alle** arbeiten unternehmerisch, unbürokratisch und produktiv“ !? (IBM)

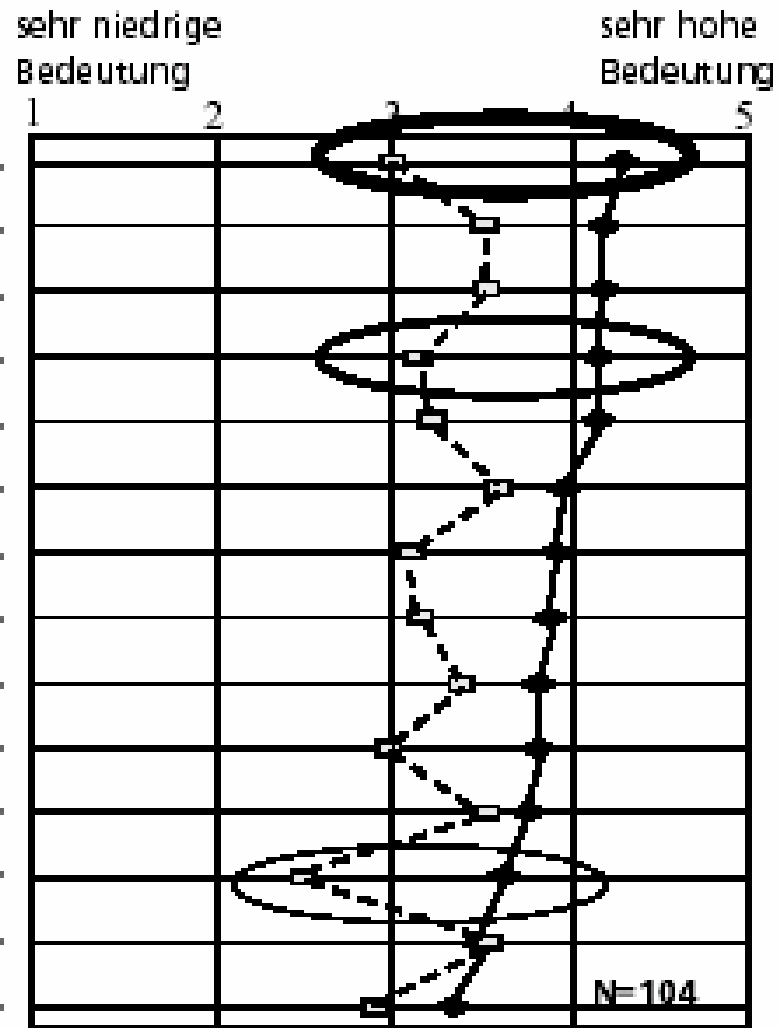
	Umfragen 1998 / 99		SKP Oktober 2000		Ausblick 2010	
	Nicht Führungs- kräfte	Führungs- kräfte	Nicht Führungs- kräfte	Führungs- kräfte	Nicht Führungs- kräfte	Führungs- kräfte
Mitunternehmer	14	30	17	38	23	38
Unternehmerisch motivierte MA	31	37	34	36	41	40
MA mit geringer Mitunternehmer- kompetenz	39	21	36	17	25	14

Umsetzungskompetenzen (nach Wunderer/Bruch 2000)



- Hartnäckigkeit
- Leistungsstreben
- Machbarkeitsglaube
- Networking-Fähigkeit
- Initiative:
- Überzeugung- und Durchsetzung
- Konstruktiver Umgang mit Misserfolg
- Commitment zum Unternehmen
- (Interne) Kundenorientierung
- Selbstmanagementkompetenz
- Organisations und Personenkenntnis
- Planung, Organisation und Kontrolle
- Expertise – Professionalität
- Fachliche Neugierde

◆ = Soll □ = Ist

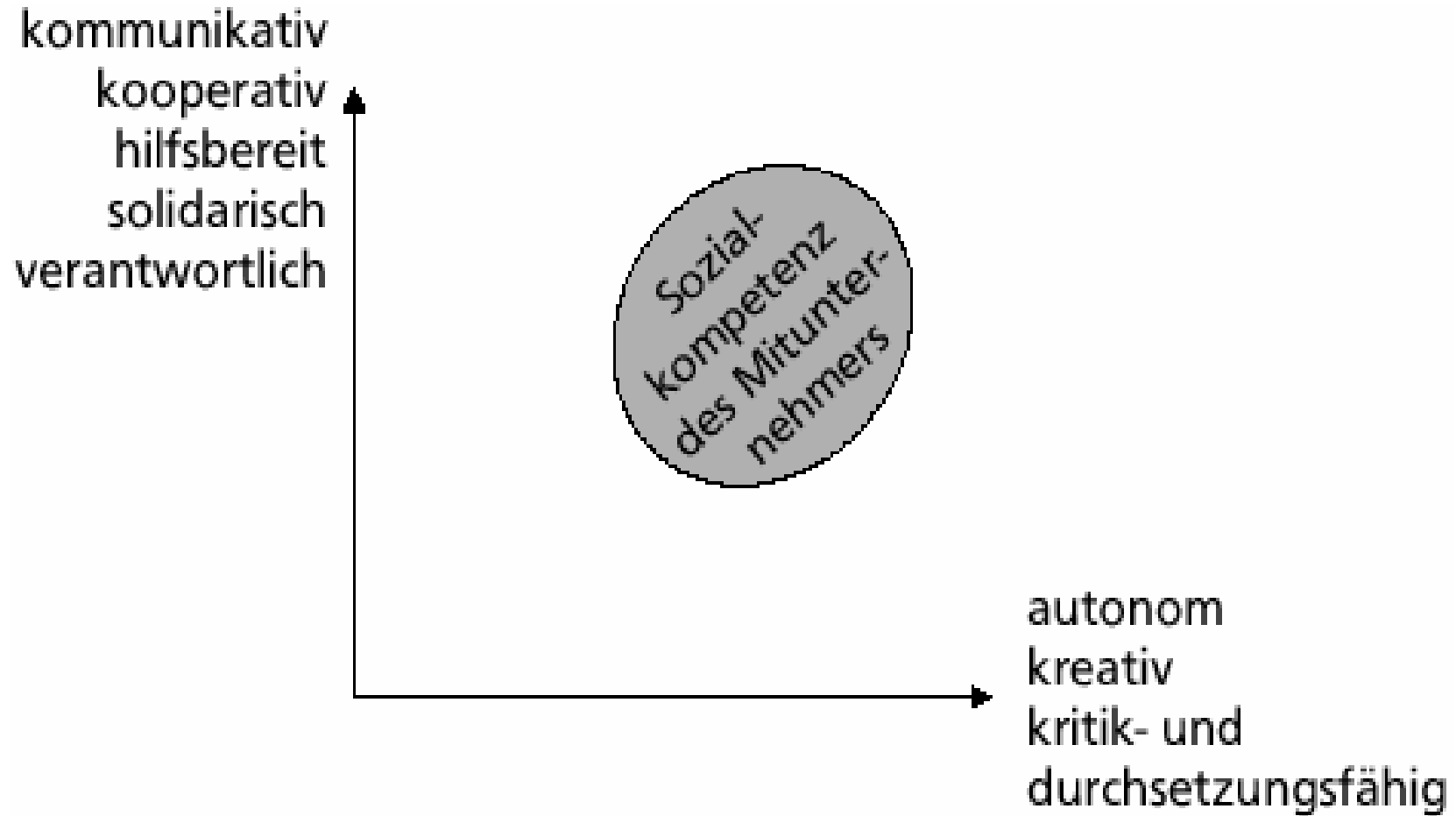


Umsetzungsbarrieren bei der Realisierung guter Ideen in der Schweiz (nach Guttropf 1995)



- **Angst vor Know-how-Freigabe**
- **Angst vor Kooperation und Konkurrenz**
- **Denken in geschlossenen Systemen**
- **Der Chef/Inhaber entscheidet nicht mehr selbst; Gremien (Verwaltungsrat) entscheiden**
- **Hang zum Perfektionismus**
- **Angst des Chefs vor innovativen Mitarbeitern**
- **Behinderung durch Rahmenbedingungen**
- **Beratende Stabe sind träge (Alltagsferne)**

Dimensionen unternehmerischer Sozialkompetenz

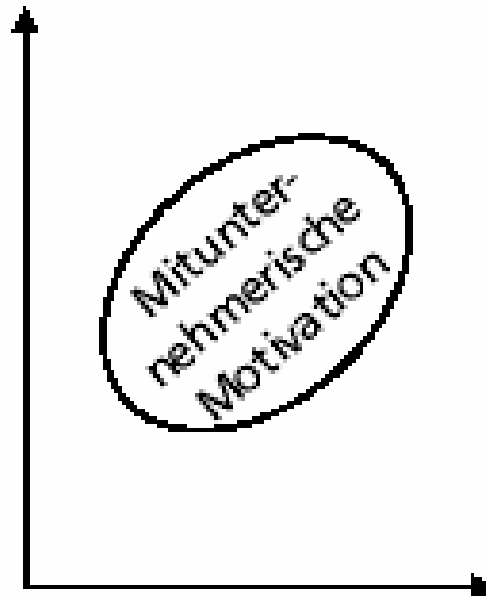


Mitunternehmerische Grund- und Situationsmotivation



Situative Motivation

- Valenz
- Instrumentalität
- Erfolgserwartung



Unternehmerische Grundmotivation

- Identität
(z.B. Chancen-/ Risikoorientierung)
- freiwilliges Engagement
- Commitment/Einbindung

Zentrale potentielle Demotivatoren 1999 - 2005



<ol style="list-style-type: none">1. Arbeitsinhalt2. Perspektiven (v. a. berufliche)3. Verhältnis zum dir. Vorgesetzten4. Organisationskultur5. Anerkennung6. Verhältnis zu Teamkollegen	<ol style="list-style-type: none">1. Arbeitsinhalt2. Verhältnis zum dir. Vorgesetzten3. Verhältnis zu Teamkollegen4. Work-Life-Balance5. Anerkennung6. Organisationskultur
Ergebnisse 2002-2005 (243 Middle-Manager)	Ergebnisse 1999-2001 (251 Middle-Manager)

Zentrale aktuelle Demotivatoren 1999 - 2005



1. Arbeitskoordination (schlechte Kompetenzabgrenzung, »Schnittstellen«)	3,1	1. Arbeitskoordination (unproduktive Arbeitssitzungen)	3,0
2. Organisationskultur (Reden und Verhalten differieren, fehlende Leistungskultur)	3,1	2. Organisationskultur (Reden und Verhalten differieren, fehlende Innov./-Koop.-Kultur)	3,0
3. Perspektiven (berufliche) (fehlende Unternehmensvision und -strategie)	3,1	3. Work-Life-Balance (Familie, Gesundheit gefährdet)	2,8
4. Unternehmens-/Personalpolitik (fehlende bzw. inkonsequente Konzepte)	3,0	4. Ressourcen (Zahl/Qualität der Mitarbeiter)	2,8
5. Work-Life-Balance	3,0	5. Arbeitsdurchführung (Zeitdruck, Prozessorganisation)	2,8
Aktueller Verlust durch Demotivation			
Spaß an der Arbeit/Arbeitsfreude	29,0%	Spaß an der Arbeit/Arbeitsfreude	26,5%
Produktivität/Arbeitsleistung	21,5%	Produktivität/Arbeitsleistung	22,7%
Ergebnisse 2002–2005 (243 Middle-Manager)		Ergebnisse 1999–2001 (251 Middle-Manager)	

Steuerungskonzepte



Konzept	interner Markt	internes soziales Netzwerk	Hierarchie	Bürokratie/ Technokratie
Legitimationsgrundlage	<ul style="list-style-type: none"> Wettbewerb Leistungen Erträge Subsidiarität 	<ul style="list-style-type: none"> Kooperation Vertrauen Verpflichtung Solidarität 	<ul style="list-style-type: none"> Herrschaft Entscheidungen/Weisungen Einordnung 	<ul style="list-style-type: none"> Profession Organisation Gesetze Regeln
Führungsphilosophie	<ul style="list-style-type: none"> gewinnorientiert 	<ul style="list-style-type: none"> beziehungsorientiert 	<ul style="list-style-type: none"> weisungsorientiert 	<ul style="list-style-type: none"> professionell
Rollenschwerpunkt	<ul style="list-style-type: none"> Unternehmer 	<ul style="list-style-type: none"> Kollege 	<ul style="list-style-type: none"> Untergebener 	<ul style="list-style-type: none"> Experte
vorherrschende Bezugsgruppenausrichtung	<ul style="list-style-type: none"> Kundenzufriedenheit 	<ul style="list-style-type: none"> Vorgesetzten-/Kollegen-/Mitarbeiterzufriedenheit 	<ul style="list-style-type: none"> Vorgesetztenzufriedenheit 	<ul style="list-style-type: none"> professionelle Zufriedenheit Systemloyalität
spezifische Qualifikationsindikatoren	<ul style="list-style-type: none"> Innovationsfähigkeit Risikobereitschaft Um-/Durchsetzungsfähigkeit Chancen-/Gewinnorientierung ökonomische Orientierung 	<ul style="list-style-type: none"> Beziehungsfähigkeit individuelle und wechselseitige Unterstützung Gesinnung/Standhaftigkeit/Verständnis Verlässlichkeit 	<ul style="list-style-type: none"> Anpassungsfähigkeit/-bereitschaft Verlässlichkeit operative Umsetzungs-fähigkeit/-bereitschaft Akzeptanz von Fremdsteuerung 	<ul style="list-style-type: none"> Fach-/Sachkompetenz Erfahrung Verlässlichkeit Regelorientierung Gerechtigkeit

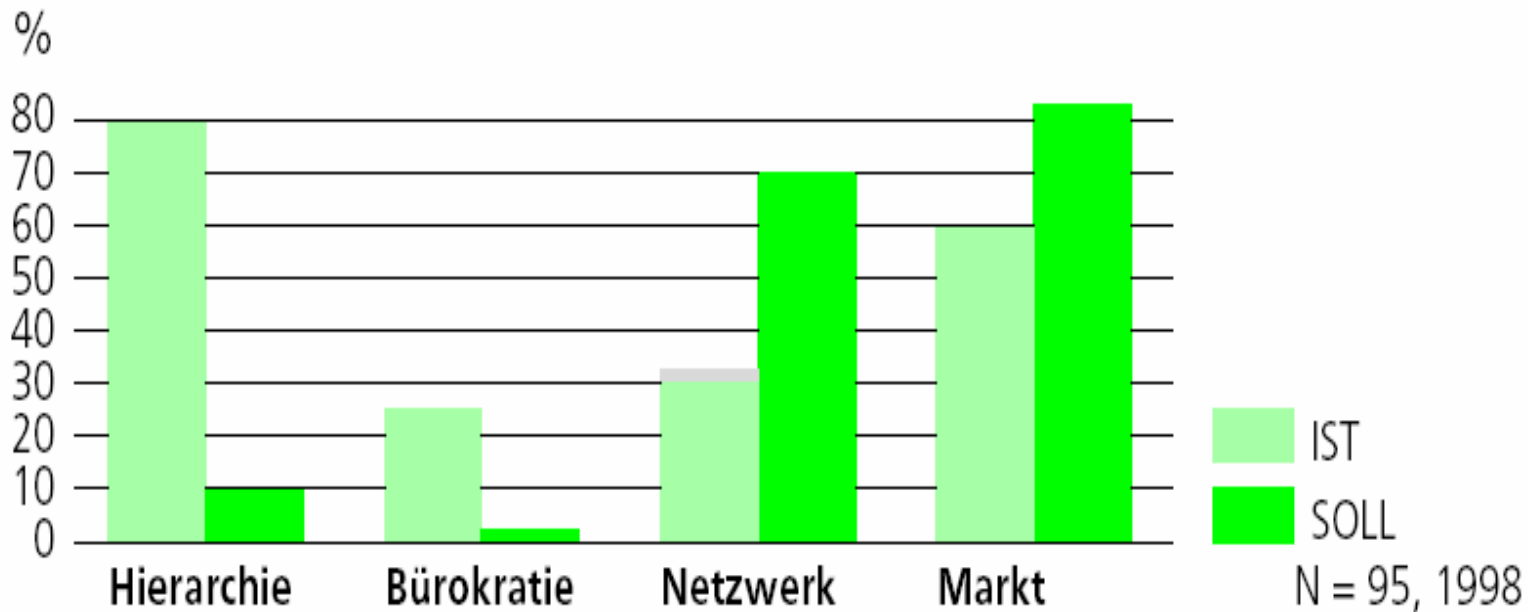
Dominante Steuerungskonzepte in Unternehmen



Frage:

Kreuzen Sie jeweils die **zwei dominanten** Steuerungskonzepte Ihres Unternehmens an; unterscheiden Sie dabei zwischen bestehendem Ist- und gewünschtem Soll-Zustand.

Ergebnis:



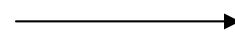
Von der Hierarchie/Bürokratie zum Mitunternehmertum (nach Bitzer 1991)



Hierarchie/Bürokratie

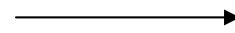
Mitunternehmertum

Wandel als Bedrohung



Wandel als Chance

Angst vor Fehlern



Bereitschaft, Fehler zu begehen
und daraus zu lernen

Instruktionen und Regeln



Sinnggebung durch Vision

Fremdkontrolle



gegenseitiges Vertrauen und mehr
Selbstkontrolle

Innenorientierung



Kundenorientierung

Big-Bang-Restrukturierung



Continious improvement

Dimensionen der Führung



strukturelle Führung

- Kultur (Werte, Denk-/Verhaltensmuster)
- Strategie (Ziele/Instrumente)
- Organisation (Aufgaben, Kompetenzen, Prozesse)
- qualitative Personalstruktur (Qualifikation, Identifikation, Motivation)



interaktive Führung

- wahrnehmen, analysieren, reflektieren
- informieren, kommunizieren, konsultieren
- entscheiden, koordinieren, kooperieren, delegieren
- motivieren, identifizieren
- entwickeln, evaluieren, gratifizieren

Ziel-/ergebnisorientierte und werte-/zielverändernde Führung im Zusammenhang

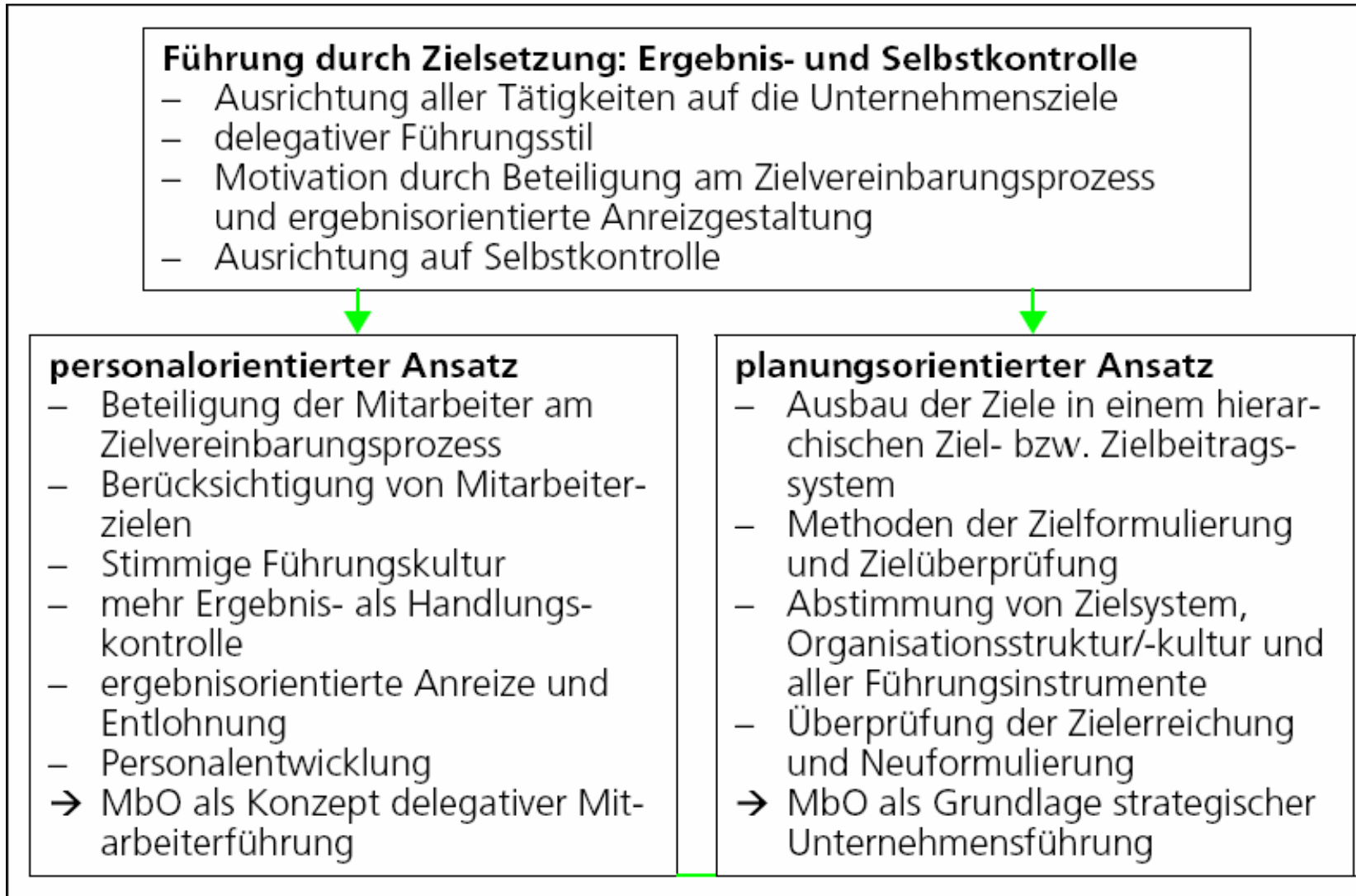


»Transformationale Führung«
- werte- und zielverändernd
- emotional



»Transaktionale Führung«
- kooperativ-delegativ
- ziel- und ergebnisorientiert (»MbO«)

MbO als Konzept delegativer Führung und strategischer Unternehmensführung



Werte- und zielverändernde (transformationale) Führung

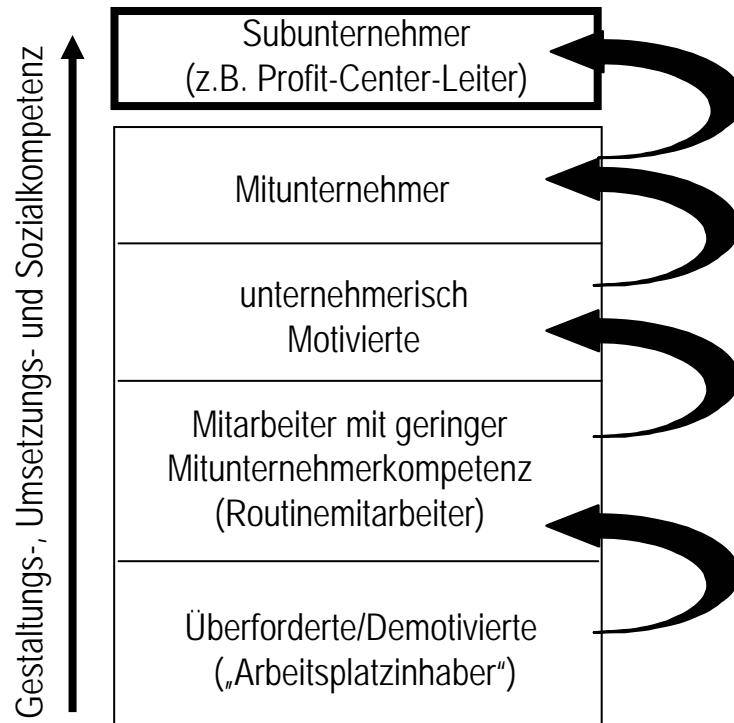


Ansatz zur zielgruppenorientierten Förderung von internem Unternehmertum



Verteilung

FK	NFK
30%	14%
37%	31%
21%	39%
12%	16%
100%	100%



Abbau von Demotivatoren, Aufbau einer fördernden Kultur, Strategie, Organisation und Personalstruktur, Laufbahnförderung

schlüsselkompetenzen- und komponentenbezogene Qualifizierung

(Re-)Motivierung, selektive Qualifizierung, teamorientierter Personaleinsatz

gezielte Qualifizierung und (Re-)Motivierung, Personalumsetzung/-freisetzung

Legende: FK: Führungskräfte, NFK: Nicht-Führungskräfte, N=240

Individuelle Förderung des Mitunternehmertums



- **Fordernde Aufgaben**
- **Umfeldgestaltung**
- **Mitarbeitergespräch**
- **Coaching, Mentoring, Counselling**
- **Vorbildverhalten von Vorgesetzten und Kollegen**
- **Reifegradgerechte Führung**
- **Eignungs- und neigungsgerechter Einsatz**
- **Empowerment**
- **Übertragung von Sonderaufgaben, Stellvertretung**
- **Training, on-the-job-Lernen**
- **Motivationsbarrieren abbauen oder vermeiden**
- **Anreizkonzepte implementieren**

Teamorientierte Förderung



Gruppenebene
<ul style="list-style-type: none">● Survey-Feedback-Methode (Einstellungserhebungen in Gruppen mit anschließendem Feedback und Diskussion der Ergebnisse)
<ul style="list-style-type: none">● Konfrontationstreffen (bei Kommunikationsstörungen: Konfliktpartner konkretisieren ihre Wünsche und Erwartungen und erarbeiten entsprechende Lösungen. Ein Moderator begleitet und interpretiert den Prozess)
<ul style="list-style-type: none">● Teamentwicklungstraining (Mitglieder bestehender Arbeitsgruppen analysieren die Art der gegenseitigen Wahrnehmung, Störungen der Kooperation, Missverständnisse beim Informationsaustausch und erarbeiten neue Kooperationsformen und -regeln)
<ul style="list-style-type: none">● Prozessberatung (ein Moderator hilft den Kooperationspartnern, ihren Kommunikationsstil und ihre Kooperationsprobleme zu verdeutlichen, ohne in Diskussionsinhalte einzugreifen)
<ul style="list-style-type: none">● Qualitätszirkel (Mitglieder eines Arbeitsbereichs treffen sich regelmäßig mit ihrem Vorgesetzten und einem Moderator, um Schwachstellen des Arbeitsbereichs zu identifizieren und Vorschläge für Qualitätssteigerung und Kostensenkung zu erarbeiten)
<ul style="list-style-type: none">● Lernstatt (Mitglieder eines Arbeitsbereichs treffen sich für mehrere Monate regelmäßig mit Moderatoren, um betriebliche Erfahrungen auszutauschen und zu vertiefen, das Wissen über Zusammenhänge auszubauen, den Wissensstand auf ein einheitliches Niveau zu heben und die Kommunikation im Unternehmen zu verbessern)

Verhaltens- und Entwicklungsleitsätze für Mitarbeiter als Mitunternehmer



1. Arbeite auf Dauer nur für Aufgaben, Organisationen und mit Menschen, mit denen Du Dich insgesamt (noch) identifizieren kannst.
2. Komme zur Arbeit mit der Bereitschaft, Dich freiwillig zu engagieren.
3. Verstehe Probleme als Herausforderung und weniger als Bedrohung.
4. Versuche ständig, bessere Problemlösungen in Deiner Arbeit zu entwickeln. Verbessere dabei auch Deine mitunternehmerischen Schlüsselkompetenzen sowie die Deines Teams.
5. Konzentriere Dich auf Ergebnisse, insbesondere auf Nutzen für Deine Bezugsgruppen (z. B. Kunden) statt auf Inputs.
6. Setze Deine Ziele – im Rahmen Deines Handlungsspielraums – möglichst eigenständig und selbstverantwortlich, aber strategie- und teamorientiert um.
7. Arbeite langfristig kooperativ mit anderen Beteiligten zusammen. Verhalte Dich dabei so, wie Du selbst gerne behandelt werden möchtest.

Mitunternehmerische Gestaltungs- und Führungsleitsätze für das Management I



- 1. Definiere, operationalisiere und kommuniziere die drei mitunternehmerischen Schlüsselkompetenzen**
- 2. Motiviere und remotiviere:**

Gehe achtsam mit der Identifikation Deines Teams um, also mit zentralen Werten, Skripten und Bindungen der Mitarbeiter. Konzentriere Dich bei der Motivation zunächst auf Vermeidung/Abbau demotivierender Umfeld- bzw. Arbeitsbedingungen, dann auf eine Erweiterung der Handlungs- und Verantwortungskompetenzen sowie eine sinnstiftende, lernfördernde und konstruktive Interpretation und Gestaltung der Arbeitssituation.
- 3. Beginne mit dem Steuerungskonzept:**

Fordere und integriere internes und externes Marktdenken, organisiere entsprechend. Fördere dazu ein langfristig kooperatives soziales Netzwerk zu relevanten Bezugsgruppen.
- 4. Setze bei beiden Führungsdimensionen an:**

Konzentriere Dich bei der Führung zunächst auf ein unterstützendes Umfeld durch unternehmerisches Infrastrukturmanagement (v. a. Kultur-, Strategie- und Organisationsgestaltung).
Fördere wechselseitiges Vertrauen und Loyalität sowie neue Problemlösungen und ihre Umsetzung durch ziel- und ergebnisorientierte, inspirierende, sinnvermittelnde und auch individuelle Führung.
- 5. Lege mehr Wert auf Mitarbeitergewinnung und -auswahl:**

Stelle die Gewinnung und fundierte Potenzialanalyse unternehmerisch möglichst qualifizierter und motivierter Mitarbeiter ins Zentrum. Führe, fördere und platziere dann die Mitarbeiter differenziert nach ihrer unternehmerischen Begabung und ihren Interessen.

Mitunternehmerische Gestaltungs- und Führungsleitsätze für das Management II



6. Führe und entwickle mehr zielgruppenorientiert und individuell:

Fördere internes Unternehmertum durch Selbstentwicklung, qualifikationsgerechte differenzierte Teambildung sowie portfoliogerechte und individuelle Führung und Entwicklung. Konzentriere Dich bei der Qualifizierung auf mitunternehmerische Schlüsselkompetenzen:

- Mitunternehmer fördere v. a. über eine unterstützende Arbeitssituation und den Abbau von Demotivatoren, Laufbahnentwicklung und umfassende Anerkennung.
- Bei unternehmerisch qualifizierten, aber begrenzt motivierten Mitarbeitern reduziere Barrieren und konzentriere Dich auf extrinsische Anreize.
- Unternehmerisch motivierte aber wenig qualifizierte Mitarbeiter fördere in noch wenig entwickelten Schlüsselkompetenzen, vermeide Demotivation und erkenne deren Einsatz an.
- Mitarbeiter mit geringer Mitunternehmerkompetenz fördere durch schrittweise und kontinuierliche Qualifikation und Motivation, ohne zu überfordern. Und setze sie im Team adäquat ein.
- Bei Überforderten und/oder Demotivierten konzentriere Dich auf den Abbau der Demotivation sowie auf gezielte Qualifizierung und Platzierung.

7. Akzeptiere widersprüchliche Anforderungen:

Beachte, dass Führung widersprüchliche Anforderungen an das Management und die Mitarbeiter stellen muss (z. B. Vertrauen und Kontrolle, Distanz und Nähe, Gleich- und Sonderbehandlung). Berücksichtige dies bei der Gestaltung der Führungs- und Kooperationsbeziehungen.

Zusammenfassung I



- **Wertschöpfung für das Unternehmen sowie Nutzenstiftung für zentrale Bezugsgruppen rangieren vor Nutzenmaximierung für einen Stakeholder**
- **Markt- und soziale Netzwerksteuerung („Coopetition“) überlagern Hierarchie und Technokratie/Bürokratie**
- **strukturell-systemische Führung definiert die fördernden Rahmenbedingungen für die interaktive Beziehungsgestaltung**
- **Proaktive Selbststeuerung und – organisation über strukturelle Führung reduziert tayloristische Fremdsteuerung**
- **Auswahl, Führung, Förderung erfolgen nach wenigen Schlüsselqualifikationen statt nach Fachkompetenz**

Zusammenfassung II



- **Mitunternehmerische Grundmotivation und Commitment werden getrennt von Qualifikationen analysiert und genutzt**
- **Führung und Entwicklung konzentrieren sich auf situative Motivation bzw. die Reduzierung von Demotivation**
- **Portfolioorientierte Selektion, Platzierung und Förderung verhindern utopische „Visionen“ und sichern differenzierte und individualisierte Führung und Entwicklung**
- **Selbst- und on-the-job-Entwicklung durch Führungskräfte rangieren vor fremdgesteuerten und zentralisierten Massnahmen**
- **Leitsätze für Mitunternehmertum („Wir-AG“) ersetzen Leitsätze für spezielle Intrapreneurship („Ich-AG“)**