

## Strategische Förderung internen Unternehmertums

von Günter Müller-Stewens

*Unternehmer im Unternehmen sollen in ihrem Bereich eigenverantwortlich und kooperativ im Sinne des Unternehmens agieren. Entgegengetreten will man damit Mitarbeitern, die nicht mitdenken, Verantwortung von sich weisen, nur ausführen und jedes Risiko vermeiden. Dieser Beitrag behandelt das Thema internes Unternehmertum (IU) aus einer strategisch orientierten Perspektive. Es wird argumentiert, daß es sich hier um eine spezielle Fähigkeit einer Organisation handelt, die zu einem »intangible asset« dieser Organisation werden soll. Nach einer kurzen Erörterung der wandelnden Zielsetzungen internen Unternehmertums in der Unternehmenspraxis werden zentrale strategische Ansatzpunkte zum Auf- und Ausbau internen Unternehmertums skizziert.*

### 1 Internes Unternehmertum als Revitalisierungsansatz

Die Idee eines IU ist als solches nicht neu und wurde immer wieder in unterschiedlichen Kontexten diskutiert. So wurde sie eine Zeit lang in Verbindung mit der Fähigkeit zur (Aus-)Gründung neuer Geschäfte erörtert (z. B. das »new venture management« bei 3M)<sup>1</sup>. Der Kontext, in dem IU sich jedoch heute darstellt, besteht mehr aus Organisationen, die gerade einen schmerzhaften und extrem aufwendigen Strukturwandel durchlaufen.

Die erste Phase dieses Wandels steht tendenziell unter der Überschrift »die Hausaufgaben machen«: Unzählige Effizienzsteigerungsprogramme (Re-engineering, KVP, Lean Organization usw.) wurden (und werden derzeit auch noch) durchgeführt, um zumindest auf der Kostenseite wieder Anschluß an die Weltspitze zu erlangen. Dies hatte mit Hochdruck zu geschehen, nachdem die Sonderkonjunktur aus der deutschen Wiedervereinigung vielen Unternehmen für zwei bis drei Jahre Sand in die Augen gestreut hatte. Vielfach wurden die Unternehmen im Zuge dieser Programme auch in sogenannte

<sup>1</sup> Vgl. Müller-Stewens, G./Bretz, H. (1991): Stimulierung unternehmerischer Tugenden durch New Venture Management. In: Schanz, G. (Hrsg.): Handbuch Anreizsysteme in Wirtschaft und Verwaltung, Stuttgart, S. 547-566.

Center-Strukturen reorganisiert. Dies war mit der Ernennung Hunderter von Center-Leitern verbunden. Sie sollten sich nun wie »Intrapreneure« verhalten, und wurden dafür auch teilweise ergebnisverantwortlich gemacht (zumindest soweit sie es beeinflussen konnten). Viele Mitarbeiter betrachteten den Begriff des »Intrapreneurs« an dieser Stelle jedoch als Etikettenschwindel. Man sah in ihm nur ein Werkzeug zur schnelleren Umsetzung von Entlassungsprogrammen. Auch wurden die gebildeten Einheiten durch ihre Abgrenzung fungibler, z. B. für Outsourcing-Vorhaben. Nicht selten mußte ein Center-Leiter im Konzern begründen, ob es seiner Einheit in Zukunft eigentlich bedürfe.

Ergebnis dieser teilweise noch andauernden Wandelphase ist es, daß der Begriff des IU für viele an Anziehungskraft verloren hat. Er wurde zu sehr gegen die Interessen der Mitarbeiter instrumentalisiert. Dies darf nicht vergessen werden, wenn man nun in eine andere Phase übergehen möchte. Denn in dieser Phase sollen nun neue Wachstumsfelder erschlossen werden. Das inzwischen »slack«-freie Unternehmen, soll nun trotz seines »ausgelaugten« Zustandes auf einmal wieder Innovationspotentiale entfalten. Neue Chancen, aber auch Risiken sollen durch die Mitarbeiter unternehmerisch aufgenommen werden. Dies wird aber ohne Vertrauen in die Prozeßstrukturen des Systems nicht funktionieren können.

Damit hat sich die Revitalisierungsabsicht, die mit einem IU verbunden wird, in dieser zweiten Phase inhaltlich radikal geändert. Während es in der ersten Phase primär um Effizienzsteigerungen ging, steht die Erhöhung der Effektivität im Fokus der zweiten Phase. Hier kann dann wirklich unter Beweis gestellt werden, ob sich die Fähigkeit zum unternehmerischen Handeln unternehmensweit verbessert hat. Problematisch und zeitintensiv wird der Übergang insbesondere dann, wenn man zu lange und zu ausschließlich in dieser ersten Phase verharrte. Man geht dann Gefahr, daß viele der Eigenschaften verloren gehen, die man dringend für ein unternehmerisch motiviertes Wachstum benötigt, wie etwa die Innovationsfähigkeit. Damit wird auch klar, daß eine relativ hoch aggregierte Fähigkeit wie IU auf den nachgelagerten Ebenen nach einer kontextspezifischen Präzisierung in zusätzlichen Fähigkeitskategorien verlangt.

### 2 Akzente beim Auf- und Ausbau internen Unternehmertums

Im folgenden sollen fünf Punkte, die für die Entwicklung eines IU besonders wichtig erscheinen, herausgegriffen werden. Größtenteils wurden diese Erkenntnisse in einem Forschungsprojekt zum Thema »unternehmerischer Wan-

del« gewonnen, das sich unter verschiedenen Perspektiven auch mit dem Thema IU auseinandersetzt.<sup>2</sup>

#### *Anerkennung einer systematischen Fähigkeitenentwicklung als Führungsaufgabe*

Der Fokus unternehmerischer Entwicklungsarbeit lag bislang primär auf Technologien, Produkten, Märkten und Geschäften. Natürlich wußte man schon immer, daß zu deren Erschließung die entsprechenden Fähigkeiten bereitgestellt werden müssen. Bei den technologischen Fähigkeiten hatte man auch keine Mühe einzusehen, daß dafür entsprechende Entwicklungsprogramme und Ressourcen bereitgestellt werden müssen. Bei konkreten kaufmännischen Fähigkeiten ist diese Einsicht inzwischen auch weitläufig vorhanden.

Betrachtet man dagegen aber das Bemühen vieler Konzerne, von der Unternehmensspitze aus neue gewünschte Verhaltensformen über »Schlachtrufe« wie etwa »Globalisierung/Internationalisierung« oder »Kooperation/Vernetzung« einzusteuern, dann entsteht schnell der Eindruck einer gewissen Hilflosigkeit und mangelnder Professionalität. Oft tauchen diese Begriffe wie modische Eintagsfliegen im Unternehmen auf, bleiben undifferenziert in ihrer Bedeutung, werden nicht mit entsprechenden Entwicklungsprogrammen unterlegt usw.. Die den Begriff einsteuernde Führung übernimmt im allgemeinen auch keine klare Verantwortung für den Erfolg oder Mißerfolg der Entwicklung solcher Potentiale. Es bleiben für die Führung zu viele Möglichkeiten, sich aus der Verantwortung zu ziehen.

Diese Beobachtung gilt insbesondere für Begriffe, die bezüglich ihrer Zielerreichung schwerer präzisierbar sind. Wann mache ich Fortschritte bezüglich meines Ziels IU? Wie und an was kann ich dies beobachten? Ein »Schlachtruf«, der nach mehr Qualität verlangt, hat es hier etwas leichter; zumindest einen Anfang bieten Indikatoren wie »Ausschußquote« oder »Reklamationen«.

Diese mangelnde Präzisierung eines »weichen Faktors« wie IU hat dann oft eine völlig unzureichende Ressourcenzuordnung für ihre Entwicklung zur Folge: Wenn man wenig Genaues sagen kann, dann läßt sich auch kaum etwas Gezieltes tun. Man hat es halt, oder man hat es nicht. Man muß nur noch darauf aufmerksam machen, daß es ab jetzt erwünscht ist.

<sup>2</sup> Das Forschungsprojekt trug den Namen »New Winners?«. Unter dem Aspekt des IU vgl. insbesondere die Arbeit von Süßmuth Dyckerhoff, C. (1995): Intrapreneuring. Bern et al. Generell zum Aufbau und zur Integration zentraler Fähigkeiten vgl. Heinz, I. (1996): Die Entwicklung zum Systemanbieter auf neuen Märkten. Bern et al.; Hillig, A. (1997): Die Kooperation als Lernarena in Prozessen fundamentalen Wandels. Bern et al.; Seibert, F. (1997): Capability integration as the process of building core competence. Bern et al.

Dieser Punkt hat demnach eine dreiteilige Anforderung zum Inhalt: Erstens verlangt IU ein klares Commitment zu einem Ansatz, nachdem es sich beim IU um ein »intangible asset« der Organisation handeln soll, welches nach professionellen Maßstäben schrittweise entwickelt werden soll. Zweitens *verlangt es auch eine Entwicklung von Fähigkeiten nach Führung, Steuerung und eine Übernahme von Verantwortung, die die Implementierung selbstverständlich mit einschließt*. Und drittens muß ein solcher Begriff wie IU kontextspezifisch präzisiert werden.<sup>3</sup> Dabei gibt eine solche Präzisierung nur dann Sinn, wenn sie aus einem »shared understanding« von Führung und Geführten zu Inhalt und Absichten eines IU hervorgeht. Ist letzteres nicht der Fall, werden viele die Ereignisse wieder so interpretieren, wie sie ihnen zunutze sind und der Blick für den Fortschritt in der Sache geht verloren.

#### *Direkte Konfrontation mit marktwirtschaftlichen Mechanismen*

Der beste und schnellste Weg, um IU zu erreichen, ist nach wie vor die Konfrontation der Mitarbeiter einer zu transformierenden Einheit mit den Mechanismen des Marktes. Möglichst umgehend und auf direktem Wege sollten alle Beteiligten erleben können, was Markt ist. Sie sollten das Bewußtsein dazu entwickeln, wo zum einen »ihr Unternehmen« in diesem Markt steht (Sensibilität für Kundenbedürfnisse, Auftragslage usw.) und was zum anderen ihr persönlicher Beitrag zum Erfolg bzw. Mißerfolg in dieser Phase ist. Es sollte auch gelingen, diese Veränderung des Bewußtseins sichtbar zu machen, damit sich das System in seiner Transformation selbst beobachten kann.

Diese direkte Konfrontation darf aber nicht unvorbereitet und ungeschützt erfolgen, da sie eine abrupte Gegenüberstellung mit Ungewohntem und Unvertrautem darstellt. So konnten wir sehen, daß unvorbereitete Mitarbeiter eine extrem hohe Unsicherheit im Umgang mit den neuen Problemen zeigten, was nicht selten auch zu krassen Fehleinschätzungen und -entscheidungen führte. Ursache hierfür ist der aus der wachsenden Autonomie entstehende Freiraum, den es nun zu füllen gilt. Die eigene Leistung bricht an dieser Stelle im allgemeinen ein, da die neuen Verhaltensmuster zuerst eingeübt werden müssen. Prozeßvereinbarungen sollten den Mitarbeitern an dieser Stelle die Sicherheit und den Mut zur Veränderung geben.

Zu diesem Vorbereiten auf den Musterwechsel gehören aber auch Simulationen, wie wohl »das Zeitalter des IU« aussehen wird und was es für den einzelnen

<sup>3</sup> Vgl. z. B. die allgemeine Präzisierung des Begriffs »Kooperationsfähigkeit« bei Müller-Stewens, G. /Hillig, A. (1997): Kooperationskompetenz für organisationales Lernen im Rahmen strategischer Allianzen, S. 251. In: Dr. Wieselhuber & Partner (Hrsg.): Handbuch Lernende Organisation. Wiesbaden, S. 249–256.

von seinen Licht- und Schattenseiten her bedeutet. Zuerst nimmt man natürlich gerne nur die Vorteile wahr: mehr Freiraum, mehr Einfluß auf das eigene Arbeitsumfeld usw.. Wir konnten feststellen, daß »die Kehrseite der Medaille« eines IU oft völlig ausgeblendet wurde und dadurch natürlich auch kein Bewußtsein für sie bestand. Welche Belastungen kommen neu auf einen zu? Was heißt es, eigenständig unternehmerische Risiken zu übernehmen? usw.

Es gehört zur Aufgabe einer das IU einsteuernden Führungskraft, die Mitarbeiter auf solche potentiellen Defizite und Problemfelder aufmerksam zu machen. Sie müssen mit den Betroffenen schon im Vorfeld sorgsam und Schritt für Schritt »durchgespielt« werden, um ihnen diese neue Welt vorstellbar zu machen, um ihre Reagibilität zu erhöhen. Auch muß erkennbar sein, wo aktiv Unterstützung zu leisten ist. So haben wir z. B. festgestellt, daß die in Freiheit entlassenen Mitunternehmer oft nicht einmal ansatzweise über die Verfahren und Instrumente verfügten, die sie in ihrer neuen Aufgabe benötigen: Wie ermittelt man das Marktpotential einer Geschäftsidee? Welche Barrieren sind bis zu einer Markteinführung zu erwarten? usw.

#### *Selbstbeobachtung und schnelles Feedback*

Mehrfach wurde bereits angesprochen, daß das sich entwickelnde Bewußtsein auch spürbar und sichtbar gemacht werden muß. Die am System Beteiligten sollen erfahren können, ob und in welchem Ausmaß ihr Veränderungsprozeß Fortschritte macht. Die Qualität des Veränderungsprozesses lebt aus der Geschwindigkeit und Reichhaltigkeit des *Feedbacks*, das es aus den bereits stattgefundenen Entwicklungsphasen erhält. Derartiges Feedback setzt jedoch die vorab genannte *Selbstbeobachtungsfähigkeit* voraus.

Damit ist eine Frage des *Performance Measurement* (PM) angesprochen: Das (vorläufige) Festlegen von Zielvorstellungen bzw. Erwartungshaltungen, die es zu erreichen gilt, sowie die Auswahl von Indikatoren, die in der Lage sind, Hinweise darauf zu geben, ob man den Zielvorstellungen näher kommt. Das Ziel Kundenzufriedenheit kann man vielleicht mit den Lieferzeiten oder der Wiederkäuferquote versuchen zu messen. Wichtig dabei ist, daß dieses System primär im Sinne derer konzipiert sein muß, die sich verändern sollen. D. h. die Größen, an denen man seinen Fortschritt messen lassen möchte, sollten gemeinsam entwickelt worden sein. Sie sollten einfach verständlich und – aufbauend auf einem »shared understanding« – eindeutig interpretiert werden. Dabei sollten sie nicht nur aus einer Innensicht der Organisation entwickelt werden, sondern auch Erwartungen wichtiger Stakeholder am System – wie etwa der Kunden – abbilden.<sup>4</sup>

<sup>4</sup> Vgl. hierzu die Forschungsarbeiten von Stricker, G. (1997): Beobachtung fundamentalen Wandels von Unternehmen. Bern et al.

Die aktuelle Entwicklung der Indikatoren eines PM-Systems sollte – wie eine Art »Cockpit für IU« – permanent (z. B. als Lotus Notes Datenbank über Intranet) abrufbar sein.

Generell ist an dieser Stelle festzuhalten, daß ein PM bei IU leichter realisierbar sein sollte als ohne IU. Dies resultiert aus der direkteren Nähe der nun unabhängiger operierenden Einheiten zu Erfolg und Mißerfolg. Das Ergebnis eigener Tätigkeit ist bei IU unmittelbar sichtbar. *PM und IU begünstigen sich also wechselseitig.*

In Verbindung mit dem PM sollte das explizite *Reviewing* der Leistung der einzelnen Mitarbeiter in ihrem Bemühen um IU gesehen werden. Nimmt man z. B. eine Situation, in der es um die Entwicklung neu ausgewählter Profit Center Leiter geht, dann bietet sich hierzu eine »360-Grad-Beurteilung« an, in der – ausgerichtet an den Kriterien des PM – z. B. der Vorgesetzte, die Mitarbeiter, die vor- und nachgelagerten lateralen Schnittstellen in einer Organisation oder aber auch Kooperationspartner zur Entwicklung der Person möglichst häufig befragt werden sollten. Darauf können dann gezielte Coaching-Maßnahmen aufgesetzt werden. Im Einzelfall kann es auch sein, daß hier Entmutigten geholfen werden muß.

Das *Reviewing* sollte wiederum in enger Beziehung zu den *Anreiz- und Sanktionssystemen* eines Unternehmens gesehen werden. Es empfiehlt sich in Verbindung mit einem IU z. B. über die »richtige« Höhe des Anteils der leistungsabhängigen Entlohnung nachzudenken. Man könnte sich aber auch nach erfolgreichem Durchlauf einer solchen Transformationsphase den Erwerb von Credits vorstellen, die mit Anrechten auf bestimmte Incentives (z. B. Sabbatical) verbunden sind. Damit kann man Mitarbeiter, in die man gerade viel investiert hat und die in die eigenen Zielvorstellungen passen, auch besser ans Unternehmen binden.

Natürlich sagen die Ergebnisse eines PM nicht nur etwas aus über die, die sich ändern sollen, sondern auch etwas über die Qualität und *Professionalität* der vorgenommenen Führungsintervention(en) bei Einsteuerung des Themas. Feedback und *Reviewing* sollten sich demnach auch auf diese Ebene erstrecken, damit erstens umgehend Anpassungsinterventionen (auch bezüglich sich selbst) vorgenommen werden können und zweitens generell die Fähigkeit des Unternehmens verbessert werden kann, neue Themen einzusteuern.

#### *Installation von Transferplattformen*

Es wird hier die Auffassung vertreten, daß Fähigkeiten nicht direkt entwickelt werden können, sondern nur Rahmenbedingungen geschaffen werden, in denen sie sich entfalten sollten. Dazu werden drei Gestaltungsebenen unterschieden:

die strukturelle (z. B. Einrichtung von Center-Strukturen), die politische (z. B. explizitere Ermächtigungsformen bei einer unausgewogenen Verteilung von Verantwortung und Rechten<sup>5</sup>) und die kulturelle (z. B. die Umdeutung von mit Macht assoziierten Symbolen oder die Vermittlung neuer Werte und Einstellungen).

Auch wenn nun die planerische Absicht besteht, die Fähigkeit zum IU unternehmensweit zu installieren, so kann davon ausgegangen werden, daß die Form der Implementierung unterschiedlich ausfallen wird. Es wird z. B. Einheiten geben, die eher dem Muster »culture follows structure« folgen werden; andere werden vielleicht genau umgekehrt verfahren. Egal wie man vorgeht, wird man die Intensität der Implementierung an der Tiefe der kulturellen Verankerung zu überprüfen haben. D. h., erst wenn sich die kognitiven Strukturen der Handelnden im Sinne eines IU neu gebildet haben, erst dann wird sich ihr Handeln auch nachhaltig ändern. Die Intensität der Implementierung bei den einzelnen Einheiten wird sich aber auch hinsichtlich der Geschwindigkeit unterscheiden: Es wird »Schnellstarter« geben, die den Hauptaufwand an den Anfang des Transformationsprojektes legen; andere verfahren dagegen wiederum genau umgekehrt oder liegen dazwischen.

Diese Unterschiedlichkeit wird häufig nicht zur Kenntnis genommen. Damit vergibt man sich eine entscheidende Lernchance im Austausch der unterschiedlichen Lernerfahrungen innerhalb und zwischen den Typen. Daß aus dem Lernen der einzelnen Mitunternehmer(-einheiten) es auch zu einem unternehmensweiten Lernen in Sachen IU kommt, verlangt nach der Einrichtung spezieller Transferplattformen. Sie haben den Zweck organisatorische *Synergien* in Sachen Intrapreneurship zu erzielen.

In der Realisierung derartiger Synergien wird hier ein zentrales Aufgabenfeld von Führungskräften der ersten Ebene in modernen Organisationsformen gesehen. Die Macht über diese Potentiale und die damit einhergehenden Prozesse werden als wichtiger »Ersatz« für die an die Mitunternehmer verloren gegangene Macht über die Geschäfte betrachtet. Kommt es nicht zu einer solchen expliziten Machtsubstitution, so werden die Vorgesetzten sehr häufig auch weiterhin erheblichen Einfluß auf die nun autonomen Unternehmer im Unternehmen ausüben. Diesmal wird die Einflußnahme allerdings in subtiler Form erfolgen; diesmal wird sie auch nicht als legitim empfunden; sie ist dysfunktional.

<sup>5</sup> Es gibt Unternehmen, in denen Intrapreneure Herr über 20 Mio. DM Umsatz sind, aber schon bei jeder Kleininvestition (z. B. PC) mehrere Unterschriften zu deren Genehmigung einholen müssen.

### *Führung und Steuerung des Musterwechsels*

Verschiedentlich wurde bereits angesprochen, daß die Entwicklung eines IU in den meisten Unternehmen als fundamentaler Musterwechsel betrachtet werden muß. Er sollte dann auch nach Gesetzmäßigkeiten eines Change Managements betrieben werden.

Grundsätzlich gehen wir einmal davon aus, daß die zu entwickelnden IU-Potentiale an Mitarbeitern »festgemacht« werden, die bislang einer Konzernsozialisation unterlagen, die andere Werte betonte und andere Einstellungen förderte. So findet man heute z. B. noch eine ganze Reihe von Versicherungsunternehmen, bei denen der Anteil der Mitarbeiter mit Kundenkontakt im einstelligen Prozentbereich liegt. Die Denkstrukturen sind dort nicht selten stark auf Absicherung der eigenen Position ausgerichtet. Eine direkte Auseinandersetzung dieser Organisation mit dem Markt wäre ein Schock: Er würde nur Angst (z. B. vor Machtabfluß) und Unmut auslösen. Die Organisation begänne sich zu paralysieren und in einen unproduktiven Aktivismus zu verfallen.

Ein solches Vorhaben benötigt die Anerkennung einer Übergangsphase, in der man sich in kleinen Schritten (verbunden mit »small wins«) dem neuen Verhaltensziel nähert. Bevor jeder Veränderungsschritt gegangen wird, fragt der Mitarbeiter, was dieser Schritt für ihn selbst bedeutet. Er wird diesen Schritt nur tun, wenn es für ihn vorstellbar ist, daß er – auch angesichts der Dinge, die ihn am Status quo »kleben« lassen – dazu in der Lage ist. Dabei kann ihm in Form einer inszenierten *Veränderungsdramaturgie* geholfen werden.

Die folgenden zehn Fragen bilden das Gerüst einer solchen Veränderungsdramaturgie:

1. Was läuft schlecht bei unserem bisherigen Führungskonzept?
2. Was wäre eine »schöne, zukünftige Führungswelt«?
3. Ist eine solche schöne Welt für uns vorstellbar?
4. Was trennt uns von der schönen Welt?
5. Was müßte man ändern?
6. Warum haben wir es noch nicht geändert?
7. Was würde passieren, wenn wir es ändern würden?
8. Ist es mir vorstellbar, daß wir zusammen dies nun ändern?
9. Worauf hätte ich Lust meine Energie zu lenken?
10. Welche Unterstützung bräuchte ich?

Jede dieser Fragen muß äußerst sorgfältig nach und nach bearbeitet werden. Die über die Fragen generierten Blicke in die Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft sollen möglichst plastisch erlebt und ausgelebt werden. Im Prinzip gebührt jeder Frage ein einzelner Workshop. Zumindest sollten aber drei Workshops möglich sein, in denen dann die Fragen 1–3, 4–6 und 7–10 bearbeitet werden. Zwischen den drei Workshops liegen jeweils ca. zwei Wochen.

Jede dieser Fragen muß im Kollektiv aller Beteiligten abgearbeitet werden. D. h. der gesamte Veränderungsraum befindet sich in einem Raum. Dazu gehören auch – wenn immer möglich – die direkten Interaktionspartner der zukünftigen Mitunternehmer.

Bei der Konzipierung der Veränderung ist insbesondere auch auf das Wirken von geschriebenen und ungeschriebenen *Regeln* in der Organisation zu achten. Soll die Konzernsozialisation der Mitarbeiter nachhaltig in Richtung eines IU geändert werden, dann müssen die dagegenstehenden Regeln lokalisiert, aufgedeckt, gebrochen und eventuell durch neue Regeln ersetzt werden.

Wer z. B. Rollen verändern möchte, muß sich näher ansehen, was mit diesen Rollen einhergeht. Nimmt man etwa das Verhältnis eines neu ernannten Mitunternehmers zu seinem Vorgesetzten, dann reicht die strukturelle Ernennung des Mitunternehmers häufig nicht, um ihn in seiner Interaktion zum Vorgesetzten ausreichend zu emanzipieren. Man muß dazu noch wissen, welche Rituale mit dem Chef-sein in diesem Unternehmen verbunden sind (Parkplatzordnung, Bürolage, Vorstandsaufzug usw.), denn Rituale erzeugen die wahrgenommenen Wirklichkeiten.

Hat man es z. B. mit einer sehr trägen, bürokratischen Organisation zu tun, bei der es schwierig ist, für eine gegenüber der bisherigen Führungspraxis so fremde Initiative wie IU überhaupt schon die notwendige Einstiegsaufmerksamkeit zu finden, dann lohnt es, sehr genau zu analysieren, welche – meist sehr einfache – Regel diese machtvolle Wirklichkeit schafft. Um die für den Einstieg in die Übergangsphase benötigte Sensibilität beim zu verändernden System zu erhalten, muß das System in Instabilität gebracht werden. Dies kann durch plötzliche Änderung der Regel (bzw. durch Regelverstoß) geschehen. D. h. das durch die alte Regel erzeugte Ordnungsmuster wird gestört, in Unordnung gebracht; Ziel ist Bildung eines neuen Ordnungsmusters. Diese neue Systemidentität soll der Idee eines Mitunternehmertums möglichst förderlich sein.

Natürlich ist es nicht immer einfach, diese machtvolle Regel, die es zur Verblüffung aller zu ändern gilt, ausfindig zu machen. Was dabei hilft: zuerst in der Organisation die Stelle zu finden, wo die »Rhythmusgruppe« sitzt, dort wo *tatsächlich* der Takt gemacht wird. Z. B. in einem Krankenhaus sind dies häufig die Oberschwester (und nicht die Ärzte). Problem bei der Anwendung einer neuen Regel ist, daß nicht prognostizierbar ist, in welcher neuen Ordnung (Takt) das System seine Stabilität wieder findet. Deshalb empfehlen sich Pilottests, und wenn dies nicht geht, extrem kurze Feedbackschleifen, damit die neue Regel zügig angepaßt werden kann.

Erfolgskritisch bei einem solchen Transformationsvorhaben ist auch sein »Timing«: Auf welchen Zeitraum muß ein solches Projekt konzipiert sein, um einerseits das System nicht zu überfordern und andererseits genügend Dynamik im System zu haben? Oder: In welche Phasen sollte die Entwicklung eines IU eingeteilt werden, um die Sequenz der anfallenden Teilaufgaben auch in ausreichender Differenzierung anzugehen?

Man könnte man sich folgende vier Phasen vorstellen:<sup>6</sup>

(1) Pilotentwicklung:

- Entscheidung für eine systematische Entwicklung von IU
- Umfassendere Aussage zum zukünftigen Fähigkeiten-Portfolio des Unternehmens
- Ambitionierter Zukunftsentwurf zu den verfolgten Zielen und erwarteten Effekten eines IU
- Training und Supervising der Pilotgruppe (z. B. neu ernannte Leiter von Profit Centern)

(2) Diffusion

- Neu erworbene Erkenntnisse und Erfahrungen zum IU der Gesamtorganisation zugänglich machen
- Nutzung formeller und informeller Netze; Kommunikation und Dokumentation
- Beobachtung und gemeinsame Beurteilung des Diffusionsprozesses und bestehender Reaktionen

(3) Integration

- Verschiedene organisatorische Anwendungsebenen und -kontexte haben zu verschiedenen Ausprägungen der Fähigkeit IU geführt.
- Es werden Plattformen zur Zusammenführung dabei gewonnener Erkenntnisse und Erfahrungen eingerichtet, um daraus eine komplexere und höherwertige gesamtorganisatorische Kernfähigkeit zu entwickeln.

(4) »Leveraging«

- Der Aufbau der Kernfähigkeit IU hat hohe Investitionen erfordert. Um ihre Wirtschaftlichkeit zu verbessern, soll nun aktiv nach neuen Einsatzfeldern für das IU gesucht werden (»Scope-Effekte«).
- Permanente Weiterentwicklung des professionellen Handlings der Kernfähigkeit IU (im engen Kontakt mit ähnlichen Konzepten bei anderen Unternehmen)

Entscheidend ist, daß es bei der Entwicklung eines IU nicht bei vielen Einzelentwicklungen bleibt, sondern daß es zu einer höherwertigen Aggregation und Integration zu einer gesamtorganisatorischen Kernkompetenz kommt. Über das Ausschöpfen dieses Potentials an organisatorischen Synergien soll konkreter Mehrwert für das Unternehmen entstehen. Daß es dazu kommt, setzt allerdings die Bereitschaft zu einer bereichsübergreifenden Zusammenarbeit voraus. Folgt man jedoch Wunderer<sup>7</sup>, so stehen die Chancen für ein solches laterales Kooperieren eher schlecht, da bei der lateralen Zusammenarbeit (gegenüber der vertikalen) die formal-hierarchische Über- und Unterordnung entfällt: »Deshalb kann die institutionell erforderliche Zusammenarbeit *nicht* mit dem Mittel direkter Weisungsmacht erzwungen werden.« Da er den Abteilungsgeizismus gewissermaßen als Konditionierung betrachtet, sieht er einen Ausweg nur im »aufgeklärten Ressortegoismus«. Daß es diesen gibt, könnte man jedoch fördern.

6 Vgl. Müller-Stewens, G./Hillig, A. (1997), a. a. O., S. 253 f.

7 Wunderer, R. (1985): Zusammenarbeit zwischen Organisationseinheiten, S. 513 ff. In: Probst, G./Siegwart, H. (Hrsg.): Integriertes Management, Bern et al., S. 509–527.

Betrachtet man einmal die Gründe, warum es zu kooperativ-lateralen Beziehungen kommen kann, dann nennen z. B. Kirsch et al.<sup>8</sup> folgende vier: Gefühle, Normen/Wertvorstellungen, Macht und Zwang sowie Tausch. Dabei wird allerdings eine entscheidende fünfte Quelle übersehen: aus der Realisierung von Synergien geschaffener Mehrwert, der für alle Beteiligten zumindest in einem Ausmaß anfällt, daß dieses die getätigten Aufwendungen übersteigt. Oder anders ausgedrückt: Man beteiligt sich an der Kooperation, wenn alle daraus einen – in ihren Augen – relevanten substantiellen Nutzen ziehen. Verhindernd könnte nun noch wirken, daß manche einen höheren Nutzen daraus ziehen als andere. Dem steht aber entgegen, (1) daß es sonst zu gar keinem Zusatznutzen kommt, (2) daß es – bei gleichem Beteiligungsangebot an alle – auch an einem selbst liegt, welchen Nutzen man daraus zieht und (3) daß Regeln entwickelt wurden (z. B. was hier Fairness bedeutet), die zu der Einsicht führen, daß dies – da es ja mehr als nur ein Nullsummenspiel ist – in jedem Fall zum Wohl des Ganzen geschieht, wovon man letztendlich doch wieder profitiert. Durch die beidseitige Kooperation konnte man seine eigenen Interaktionen nutzvoll ausweiten, was aufgrund der daraus resultierenden Mehrung an Einfluß wiederum der *Ermächtigung* beider dient – ein wichtiger Bestandteil der Mechanismen eines IU.

### 3 Zusammenfassung: Vertrauen in die Entwicklungsfähigkeit der Mitarbeiter

IU wurde in diesem Beitrag als ein »intangible asset« einer Organisation begriffen, das zuerst systematisch entwickelt werden muß. Dazu bedarf es eines Führungs- und Steuerungskonzepts. Dieses muß insbesondere auch Aspekte eines Change Management beinhalten, da es aufgrund vorhandener Unternehmenssozialisierungen eine Transferproblematik in ein IU gibt. Die besondere Herausforderung eines IU betrachten wir in der unternehmensweiten Integration der einzelnen Bemühungen um ein IU. Ziel ist die Realisierung organisatorischer Synergien durch Erfahrungs- und Wissensaustausch. Daran muß sich ein professionelles Management, das IU als neuen Führungsinhalt ins Unternehmen einsteuert, dann auch messen lassen. Resultat wäre eine Kernkompetenz IU, die dem Unternehmen zu Einzigartigkeit und nachhaltigen Wettbewerbsvorteilen helfen soll. Die folgende Abbildung 1 zeigt zusammenfassend eine Reihe von Aktivitäten exemplarisch auf, die zur Stärkung eines IU unternommen werden können.

<sup>8</sup> Vgl. Kirsch, W./Bamberger, I./Berg, C./Weber, W. (1975): Die Wirtschaft, Wiesbaden.

| Mitunternehmertum            | Mit-Wissen                                   | Mit-Denken                                                        | Mit-Handeln                                      | Mit-Verantw.                                                   |
|------------------------------|----------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|
| <b>Transformationshürden</b> | Wissen                                       | Können                                                            | Wollen                                           | Dürfen                                                         |
| <b>Struktur</b>              | Schulung im Methodenwissen                   | Simulation des Übergangs; Fähigkeiten- »drilling«                 | Anreizsysteme; Performance Measurement           | Profit Center; Verantwortung dort, wo beeinflussbar            |
| <b>Mikro-Politik</b>         | Aufwertung der Expertenmacht                 | »Shared understanding« zum IU                                     | Substantieller Nutzen über Transformationsarenen | Substitution der Machtbasen im Top Management                  |
| <b>Kultur</b>                | »Cockpit« zur Darstellung des Wissensstandes | Trainieren der professionellen Einstellung eines Spitzensportlers | Auslobung des »Mitunternehmer des Monats«        | Veränderung der Interpretation von Symbolen eines »Chef-seins« |

Abbildung 1: Ansatzpunkte zur Förderung des IU

Neue Konzepte bringen natürlich immer auch ihre Risiken mit sich, so auch das IU. Hier besteht die Gefahr der Suboptimierung. Gemeint ist damit, daß die Mitunternehmer z. B. ihre Profit Center optimieren, daß dies aber nicht immer zum Wohl des Ganzen geschieht. Es kann zu einer Eskalation von Eigeninteressen kommen. Ein Mitglied eines Konzernvorstandes drückte dies gegenüber uns wie folgt aus: »Ich würde behaupten, wir sind im Moment im Konzern noch nicht ganz auf dem Pfad der Tugend, sondern wir haben heute eine für den jetzigen Zeitpunkt wohl auch notwendige Überbetonung der Profit- oder Leistungszentren. Das ist notwendig, um die Leute erst mal dahin zu bringen, diese Idee anzunehmen. Wir müssen aber sehr aufpassen, daß das nicht zu weit zu dieser Seite ausschlägt und nicht die Gesamtkoordination dadurch möglicherweise verloren geht.«

Das Konzept der organisatorischen Synergien verlangt eine auf Zusammenarbeit ausgerichtete Einstellung. Es ist deshalb Aufgabe der Führung in dezentralen und polyzentrischen Organisationen, die Center zur Zusammenarbeit zu »verführen«. Es muß ihnen der substantielle Nutzen aufgezeigt werden, den sie daraus ziehen.

Es kann davon ausgegangen werden, daß viele den Schritt in ein Mitunternehmertum nicht mehr schaffen werden; zu groß ist der notwendige kulturelle Wandel. Damit es aber genügend schaffen, braucht es das *Vertrauen* der Führung in das Entwicklungspotential ihrer Mitarbeiter. Dazu gehört auch das Schaffen der Rahmenbedingungen in denen sich Kreativität und Initiative entfalten können.

## Literatur

- Heinz, I. (1996): Die Entwicklung zum Systemanbieter auf neuen Märkten. Bern et al.
- Hillig, A. (1997): Die Kooperation als Lernarena in Prozessen fundamentalen Wandels. Bern et al.
- Kirsch, W./Banberger, I./Berg, C./Weber, W. (1975): Die Wirtschaft. Wiesbaden.
- Müller-Stewens, G./Bretz, H. (1991): Stimulierung unternehmerischer Tugenden durch New Venture Management. In: Schanz, G. (Hrsg.): Handbuch Anreizsysteme in Wirtschaft und Verwaltung. Stuttgart, S. 547–566.
- Müller-Stewens, G./Hillig, A. (1997): Kooperationskompetenz für organisationales Lernen im Rahmen strategischer Allianzen. In: Dr. Wieselhuber & Partner (Hrsg.): Handbuch Lernende Organisation. Wiesbaden, S. 249–256.
- Seibert, F. (1997): Capability integration as the process of building core competence. Bern et al.
- Stricker, G. (1997): Beobachtung fundamentalen Wandels von Unternehmen. Bern.
- Süssmuth Dyckerhoff, C. (1995): Intrapreneuring. Bern et al.
- Wunderer, R. (1985): Zusammenarbeit zwischen Organisationseinheiten. In: Probst, G./Siegwart, H. (Hrsg.): Integriertes Management. Bern et al., S. 509–527.