



Buch Mehr als bloß ein Job

Als Führungskraft unternehmerisch denken und handeln

Carmen Schön
Gabal, 2011

Rezension

Jedes Unternehmen braucht unternehmerisch handelnde Führungskräfte – aber nicht in jedem Unternehmen werden deren Anstrengungen auch honoriert. Carmen Schön liefert in ihrem Buch eine detaillierte und praxisnahe Rollenbeschreibung des so genannten Intrapreneurs, des Unternehmers im Unternehmen. Sie zeigt die Chancen, aber auch die Risiken auf, die mit diesem Rollenverständnis verbunden sind. Der Leser erfährt, wie er sein persönliches Potenzial für unternehmerisches Denken bewerten und entwickeln kann. Schön rät, die eigene Abteilung nicht als Teil des Unternehmens, sondern als eine Art Start-up zu betrachten: Es gibt keine fest gefügten Strukturen, die Führungskraft kümmert sich um fast alles noch selbst, der Unternehmenserfolg steht über allen Partikularinteressen. Gleichwohl weiß auch die Autorin, dass es fundamentale Unterschiede zwischen einem Unternehmer und einer angestellten Führungskraft gibt, die man nicht wegtrainieren kann. *BooksInShort* empfiehlt das Buch allen Führungskräften, die ihren Verantwortungsbereich aktiv gestalten wollen.

Take-aways

- Junge Unternehmen und solche mit hoher Fluktuation bieten am meisten Freiraum für Intrapreneure.
- Auch neu gegründete Abteilungen ermöglichen häufig das Etablieren einer unternehmerischen Kultur.
- Überprüfen Sie, ob Ihr Unternehmen bereit ist, Ihnen die Rolle des Intrapreneurs zuzugestehen.
- Bedenken Sie die Vor- und Nachteile, die unternehmerisches Handeln bringt.
- Entscheidend für Ihre Gestaltungsmöglichkeiten sind gute firmeninterne Kontakte.
- Unternehmer im Unternehmen zu sein, ist kein Karrieregarant. Auch bloße Pflichterfüller machen Karriere.
- Wer unternehmerisch denkt, identifiziert sich stärker mit seinem Arbeitgeber.
- Genauso wichtig wie Ideen und Kreativität sind Disziplin und Durchhaltevermögen.
- Schreiben Sie einen Businessplan für Ihre Abteilung, um sie unternehmerisch zu führen.
- Fragen Sie sich bei jeder Entscheidung, wie Sie als selbstständiger Unternehmer handeln würden.

Zusammenfassung

Der Einfluss der Unternehmenskultur

In Weiterbildungsprogrammen taucht das Thema „Unternehmertum im Unternehmen“ kaum auf. Diejenigen, die heute die Rolle des so genannten Intrapreneurs ausfüllen, bringen die Qualifikation von Haus aus mit oder haben sie sich autodidaktisch angeeignet.

„Firmen, die es mit dem Unternehmer im Unternehmen wirklich ernst meinen, müssen sich zukünftig überlegen, welche finanziellen Anreize sie ihren Führungskräften anbieten möchten.“

Die Unternehmenskultur muss Freiräume ermöglichen, in denen die Führungskraft etwas verändern kann. Ist das nicht der Fall, wird der Intrapreneur über kurz oder lang dem Unternehmen den Rücken kehren und sich einen anderen Wirkungskreis suchen. Man kann vier typische Unternehmenskulturen unterscheiden, die einen Einfluss auf die Entfaltung des Unternehmers im Unternehmen haben:

1. Die **Dorfkultur** hat, wie der Name vermuten lässt, große Ähnlichkeit mit dem Dorfleben. Gegenseitige Hilfe, eine hohe Identifikation mit der Gemeinschaft, Menschlichkeit, Wärme und ein Patriarch an der Spitze sind die Attribute. Das menschliche Miteinander steht hier eindeutig vor dem unternehmerischen Tatendrang.
2. Einer **Dschungelkultur** ist Transparenz fremd. Gemeinschaft, Wärme und Geborgenheit existieren nicht. Rasant wachsende Unternehmen sind typische Beispiele. Entsprechend sind Strukturen, Regeln, Beziehungen und Vorschriften lockerer und häufig unklar. Diese Unternehmenskultur bietet unternehmerischen Gestaltern viele Freiräume.
3. Die **Stadtkultur** kennzeichnet etablierte und reife Unternehmen. Veränderungen verlaufen langsam und in kleinen Schritten. Es gibt Formulare und feste Regeln, was den Mitarbeitern eine gewisse Sicherheit gibt. Allerdings wirkt das Unternehmen seelenlos und verkrustet; es erinnert eher an eine Behörde. Unorthodoxe Karrierewege sind so gut wie ausgeschlossen. Der Freiraum für unternehmerische Initiativen ist gering.
4. Eine so genannte **Wanderkultur** haben Unternehmen, die auf ständig frisches Personal mit neuen Ideen und bescheidenen Gehaltsvorstellungen setzen. Dass sich Mitarbeiter dort jahrelang aufhalten, ist nicht vorgesehen. Tatsächlich werden solche Unternehmen meist sehr traditionell und patriarchalisch geführt. Sie bieten geringe Möglichkeiten der unternehmerischen Entfaltung.

„Da Firmen nur selten in die Ausbildung zum Unternehmer im Unternehmen investieren, müssen Sie selbst aktiv werden.“

Mitarbeiter, die seit Langem zu einem Unternehmen gehören und ihre festen Abläufe lieben, sind meist nicht an Veränderungen interessiert. Sie streben vielmehr nach Sicherheit. Als sicher gilt alles, was zur Gewohnheit geworden und einschätzbar ist. Neu gegründete Abteilungen, die junge flexible Mitarbeiter beschäftigen oder in denen der Anteil neuer Mitarbeiter überwiegt, bieten eher die Möglichkeit, eine unternehmerische Kultur zu etablieren.

Die Rolle der unternehmerischen Führungskraft

Man kann grundsätzlich drei Führungsstile unterscheiden: den autoritären, den demokratischen und den Laissez-faire-Stil. Keiner dieser drei Stile schließt eine Betätigung als Unternehmer im Unternehmen aus. Neben dem Führungsstil, für den sich eine Führungskraft entscheidet, kann sie verschiedene Rollen einnehmen:

- Vorgesetzter der Mitarbeiter,
- Coach der Mitarbeiter,
- Fachmann in der eigenen Abteilung,
- Mitarbeiter des Vorgesetzten.
- Unternehmer in der Abteilung und im gesamten Unternehmen.

„Aktiv gestaltende Führungskräfte erwarten natürlich eine Unternehmenskultur, die Freiräume ermöglicht, in denen man etwas verändern kann.“

Eine Führungskraft kann durchaus mehrere dieser Funktionen gleichzeitig ausfüllen. Welche Rolle letztlich dominiert, hängt von den Erwartungen der Firmenleitung und vom eigenen Führungsverständnis ab. Das persönliche Repertoire einer Führungskraft beschränkt sich gewöhnlich auf zwei bis drei Rollen. Üblicherweise bieten Unternehmen kein Rollentraining an. Dadurch geht viel Potenzial verloren. Letztlich entscheidet die Persönlichkeit einer Führungskraft darüber, welche Rolle sie im Unternehmen ausfüllt.

„Jede unternehmerische Führungskraft weiß um vorhandene eigene Stärken und Schwächen und um die der Mitarbeiter. Ihr Ziel ist es, diese Ressourcen sinnvoll einzusetzen.“

Viele Führungskräfte verwalten die ihnen gestellten Aufgaben. Unternehmerische Führungskräfte dagegen gestalten ihren Bereich aktiv und richten ihren Blick auf das gesamte Unternehmen. Für die Karriere und den Erfolg als Führungskraft ist die Frage, ob man Gestalter oder Verwalter ist, allerdings nicht entscheidend; beide können erfolgreich sein. Entscheidend ist, wer die besseren Kontakte hat und die einflussreicheren Personen kennt. Unternehmer im Unternehmen zu sein, ist also kein Karrieregarant. Bevor Sie sich für die Rolle des Intrapreneurs entscheiden, müssen Sie überprüfen, ob das Unternehmen überhaupt bereit ist, Ihnen diese Rolle zuzugestehen. Ist das nicht der Fall, wird es schwierig für Sie, unternehmerisch zu agieren.

Vor- und Nachteile unternehmerischen Handelns

Unternehmerisch handelnde Führungskräfte nennen in Befragungen folgende Vorteile:

- Gestaltungsmöglichkeiten und aktive Umsetzung von Projekten,
- Identifikation mit der Arbeit und dadurch mehr Freude im Job,
- Wachbleiben für Marktveränderungen und Absicherung des eigenen Jobs,
- Selbstempfehlung für neue Aufgaben,
- Beteiligung am Firmengewinn.

„Fakt bleibt, dass internes Unternehmertum von vielen Firmen noch nicht adäquat belohnt wird.“

Zu den Nachteilen, mit denen eine unternehmerisch handelnde Führungskraft rechnen muss, gehören:

- erhöhte Fehlerquote,
- mehr Zeitaufwand für den Job,
- weniger Zeit für die Unternehmenspolitik,
- Notwendigkeit unpopulärer Entscheidungen,
- Gefahr von Gehaltseinbußen oder Kündigung.

Die Grenzen der unternehmerischen Führungskraft

Im Vergleich zu einem selbstständigen Unternehmer kann die angestellte unternehmerische Führungskraft schnell an ihre Grenzen kommen:

- Wichtige Entscheidungen können nur nach Abstimmung mit dem Vorgesetzten getroffen werden.
- Investitionen, die das freigegebene Budget übersteigen, sind nicht möglich.
- Sie tragen nur für Ihren eigenen Bereich Mitarbeiterverantwortung.
- Das Geschäftsmodell des Unternehmens können Sie nicht beeinflussen.
- Die Geschäftsführung können Sie nicht austauschen; Sie müssen mit ihr leben.
- Viele Entscheidungen müssen Sie gemeinsam mit anderen Fachabteilungen treffen.

Sind Sie ein Unternehmertyp?

Durch genetische Veranlagung und Erziehung bedingt, haben Menschen ganz unterschiedliche Persönlichkeiten. Gemäß dem Psychologen C. G. Jung lassen sich vier Idealtypen unterscheiden, die sich bezüglich ihrer Eignung für die Unternehmerrolle bewerten lassen:

1. Der **Analytiker** ist mehr an Informationen und Inhalten als an Menschen interessiert. Er neigt zur gründlichen Analyse. Spontane Entschlüsse, das Eingehen von Risiken, Lautes und Oberflächliches lehnt er ab. In Bezug auf seine Eignung für die Unternehmerrolle rangiert der Analytiker im Mittelfeld.
2. Der **Driver** ist ein Statusmensch, der es liebt, zu zeigen, was er hat. Er ist am Erfolg und am schnellen Weg dorthin interessiert. Geld spielt eine wichtige Rolle in seinem Leben. Der Driver ist der ideale Unternehmertyp.
3. Der **Teamplayer** legt großen Wert darauf, in einer Gruppe aufgehoben zu sein, in der es harmonisch und gerecht zugeht. Er ist sehr selten in den Führungsetagen von Unternehmen anzutreffen. Sein Unternehmer-Gen ist eher schwach ausgeprägt.
4. Der **Emotionale** verfügt über Ideen und Kreativität, dafür mangelt es ihm an Disziplin und Durchhaltevermögen. Beides ist aber wichtig für den Erfolg in der Unternehmerrolle. Deshalb hat dieser Typ auch nur mittlere unternehmerische Fähigkeiten.

„Wenn Sie eine höhere Identifikation mit Ihrer Arbeit suchen, um größere berufliche Zufriedenheit zu finden, dann ist das unternehmerische Denken und Handeln für Sie der richtige Weg.“

Die aufgezählten Typen kommen in der Realität nur sehr selten in Reinform vor. Finden Sie heraus, welchen Typen Sie zugehörig sind, und versuchen Sie die typischen Defizite, die aus Ihrer Persönlichkeitsstruktur für die Unternehmerrolle erwachsen, gezielt zu beseitigen, falls Sie Ihr Unternehmerpotenzial ausbauen wollen.

Ihre Abteilung als eigenes Unternehmen

So bauen Sie Ihre Abteilung um und werden in neun Schritten zum Unternehmer im Unternehmen:

1. **Die Vision:** Die folgenden Fragen helfen Ihnen, eine unternehmerische Vision für Ihre Abteilung zu entwerfen: Was will ich erreichen? Was ist mein Ziel? Welche Neuerungen will ich am Markt platzieren?
2. **Das Leistungsprofil:** Analysieren Sie im nächsten Schritt die eigenen Stärken und Schwächen sowie die Ihrer Mitarbeiter. Im Ergebnis kann das dazu führen, dass Aufgaben und Positionen neu zugeordnet werden müssen.
3. **Interne und externe Kunden:** Klassifizieren Sie die Kunden beider Gruppen in A-, B- und C-Kunden. Lernen Sie ihre Probleme und Bedürfnisse kennen und formulieren Sie dann Ihr Angebot.
4. **Der Wettbewerb:** Analysieren Sie Ihr Wettbewerbsumfeld und danach die eigenen Leistungen und Produkte. Arbeiten Sie aus dem Blickwinkel des Kunden Ihr Alleinstellungsmerkmal heraus.
5. **Mitarbeiterauswahl und -bindung:** Wählen Sie Mitarbeiter aus, die der Abteilung und dem Unternehmen einen Mehrwert bringen. Stellen Sie bei Personalentscheidungen persönliche Ängste und Karrieregedanken zurück. Neben Gehaltserhöhungen und Boni gibt es immer auch andere Anreize, Mitarbeiter an das Unternehmen zu binden.
6. **Marketing- und Akquisitionsstrategie:** Definieren Sie als Erstes ein Ziel für Ihren persönlichen Marketingplan. Wählen Sie geeignete Marketinginstrumente aus, erstellen Sie einen Zeitplan und sorgen Sie für eine professionelle Umsetzung.
7. **Der Businessplan:** Halten Sie die geplante Entwicklung Ihrer Abteilung in einem Businessplan fest und aktualisieren Sie die Zahlen regelmäßig.
8. **Selbst- und Zeitmanagement:** Analysieren Sie die Ist-Situation, setzen Sie sich Ziele und priorisieren Sie die Aufgaben. Brechen Sie die Ziele auf Tages-, Wochen- und Monatsziele herunter.
9. **Professionelle Innen- und Außenkommunikation:** Versorgen Sie alle Teammitglieder mit den Informationen, die für bestmögliche Ergebnisse notwendig sind. Schieben Sie Konflikte nie auf die lange Bank. Lösen Sie Probleme sofort.

Über die Autorin

Carmen Schön ist Juristin und ehemalige TV-Moderatorin. Sie sammelte Führungserfahrung in verschiedenen Unternehmen und war Mitgründerin von freenet.de. Heute leitet sie ein eigenes Trainingsinstitut für Topführungskräfte.