

# WirtschaftsBild

Personalentwicklung:

## UNTERNEHMERISCHE POTENZIALE WECKEN

*„Unternehmerisches Denken ist eine gern artikulierte Anforderung in Stellenprofilen und Bewerbungsgesprächen“  
Entstanden aus dem Wunsch, dass auch Führungskräfte ihr Handeln am Gesamtwohl des Unternehmens ausrichten sollen. Dabei ist zu akzeptieren, dass es sich bei Angestellten mit Sicherheit nicht um dieselben emotionalen und kapitalwirksamen Anforderungen wie an einen selbständigen Unternehmer handeln kann.*

Aber unternehmerisches Denken repräsentiert Streben nach Unabhängigkeit, Herausforderung und beruflicher Zufriedenheit. Und das sind schließlich gemeinsame Motivekerne von Führungskräften, Unternehmern und Existenzgründern.

Ein ertragsreiches Unternehmen, mit unternehmerisch handelnden und leistungsbereiten Mitarbeitern, hoher Innovationskraft und langfristiger Behauptung im Markt – wer wünscht sich das nicht! Nun, so preisträgerverdächtig wie das auf das erste Lesen hin anmuten sollte, ist eine solche Unternehmensbeschreibung allerdings nicht. Denn schaut man sich kleine und mittlere Betriebe an, so zeichnen sie in der Regel gerade eine lange Tradition und dauerhafte Kundenbeziehungen aus. Erfolge sind keine zufälligen Ergebnisse nach dem Muster „der Herr hat's gegeben, der Herr hat's auch wieder genommen“, sondern entspringen sich bei genauerem Hinschauen als Resultat aus dem Zusammenspiel von mehreren Bedingungsfaktoren, die bewusst oder unbewusst von den handelnden Personen gesteuert werden.

*Auf welche Erfolgsmerkmale kommt es an?*

Neben finanzbezogenen Erfolgsmerkmalen wie Liquidität, Eigenkapital etc. sind unternehmerisches Denken und Handeln des Unternehmers und der Führungskräfte personengebundene Grundlagen für den Unternehmenserfolg.

Ein ganz wichtiger Faktor liegt in der Persönlichkeit des Unternehmers selbst und – unter bestimmten Vor-

aussetzungen in den Persönlichkeitseigenschaften der Leistungsträger, Verantwortungsbewusstsein und das gemeinsame Bemühen um den Markterfolg, finden ihren Ursprung in der zum Teil „leidenschaftlichen“ Identifikation mit dem Betrieb. Inhaber und Leistungsträger kämpfen im wahrsten Sinne bis zum Umfallen. Sie zeigen Verhaltensweisen, die man mit den Adjektiven „eigenständig“, „engagiert“ und „ergebnisorientiert“ umschreiben kann. Diese Verhaltensweisen wiederum strahlen aus auf Mitarbeiter und die Umfeldbedingungen des Unternehmens.

In Gesprächen mit Unternehmern taucht als Erfolgsbedingung in der Regel ein weiteres Verhaltensmerkmal auf, das man als systematisches, an Zielen orientiertes Arbeiten bezeichnen könnte. Bevor ein erfolgreicher Manager handelt, denkt er strukturiert über die Situation nach. Er analysiert die internen Abhängigkeiten, überprüft also, inwieweit die technischen und menschlichen Ressourcen ausreichen, um vor dem Hintergrund einer definierten Zielsetzung die entsprechenden Maßnahmen intern bündeln zu können. Mit wachem Auge betrachtet er außerdem die externen Abhängigkeiten, nämlich die marktlichen Bedingungen wie zum Beispiel Kunden, Wettbewerber, Produkte, Qualität etc. An den internen und externen Abhängigkeiten richtet er seine Handlungsstrategie aus und plant seine Aktionen. Diese eher konzeptionellen Fähigkeiten sollten also auch für unternehmerisches Verhalten vorausgesetzt werden.

Nun wäre es sicherlich ein Leichtes, an Hand eines Vorgehensschemas dieses Struktur bestimmte Ver-

halten zu praktizieren. Man bräuchte zum Beispiel seinen Führungskräften nur entsprechende Verfahrensschritte vorzugeben und jede ihrer Handlungen vor dem Hintergrund dieser konzeptionellen Anforderungen ausrichten, zu lassen. Dies greift sicherlich zu kurz, denn an Formalismen, Verfahrensanweisungen oder standardisierten Ablaufdiagrammen fehlt es spätestens, seit der Zertifizierungsfreude deutscher Unternehmen wahrlich nicht. Es müssen also noch andere Bedingungsfaktoren für unternehmerisches Handeln hinzukommen.

*Was überhaupt ist unternehmerisches Handeln?*

Wir wollen diese Frage nicht vor dem Hintergrund wer hat das Kapital in Händen und mithin ein originäres Interesse dieses zu erhalten beantworten. Heute wird Wertschöpfung betrieben durch Mitarbeiter, die im Sinne der Fortentwicklung des Unternehmens und der Unternehmenssicherung und damit auch der eigenen Arbeitsplätze handeln. Unternehmerisches Denken und Handeln sollen also geprägt sein von

- ganzheitlicher Sicht,
- risikobereitem Entscheiden und
- eigeninitiativem und verantwortungsvollem Eintreten für übergeordnete Ziele.

Sichtbar werden solche Grundhaltungen beispielsweise, wenn Führungskräfte

- Mitarbeitern Freiräume zur Entfaltung ihrer Talente bieten und anspruchsvolle Aufgaben anvertrauen
- Innovation – auch gegen Widerstände – durchsetzen

- die Kreativität anderer zulassen und fördern
- Risiken als Chancen verstehen und nicht als Bedrohung
- Abteilungsübergreifende Zusammenarbeit organisieren und unterstützen.

Hier stellen sich nun spannende Fragen:

- Welche Eigenschaften von Menschen sind denn für unternehmerisches Handeln – ob als Inhaber, Geschäftsführer oder Führungskraft – erforderlich?
- Wie kann man diese Eigenschaften erfassen?
- Wie können unternehmerische Potenziale freigelegt und gefördert werden?

*Welche Persönlichkeitseigenschaften beeinflussen unternehmerisches Verhalten?*

Immer wieder bemüht, aber keinesfalls nachgewiesen und in manchen Fällen sogar widerlegt, ist die „Great Man“-Theorie, nach der bestimmte Persönlichkeitseigenschaften den Führungserfolg sicherstellen. Es ist mittlerweile gut belegt, dass Führungserfolg aus der Schnittmenge mehrere Ereignisse aus der Situation, den Aufgaben und den handelnden Personen sowie Umfeldfaktoren resultiert. Aber, und hier sind einige neue Forschungsansätze, die insbesondere von Professor Müller von der Universität Koblenz-Landau maßgeblich vorangetrieben werden, aufschlussreich. Er untersuchte die individuellen Potenzialfaktoren von erfolgreichen Unternehmern und Existenzgründern. In mehreren Studien konnte er nachweisen, dass bei Menschen, denen Freiräume zur individuellen Entfaltung ihrer Neigungen und Talenten eingeräumt werden, persönlichkeitsbezogene Eigenschaften besonders zur Geltung kommen. So beeinflussen bestimmte Persönlichkeitseigenschaften den Erfolg bei selbständiger Arbeit stärker als in streng arbeitsteiligen Organi-

sationsformen mit entsprechend engen Handlungs-, Entscheidungs- und Kontrollspielräumen.

In seinen Forschungsarbeiten identifizierte er als wichtige Kerneigenschaften:

▶ **Leistungsmotivation**

Leistungsmotivierte Mitarbeiter wachsen mit dem Anspruch ihrer Aufgaben und laufen bei interessanten und vielseitigen Aufgaben zur Hochform auf sie nehmen Schwierigkeiten in Kauf, stecken Rückschläge weg und lernen jeweils aus den gemachten Erfahrungen

▶ **Internale Kontrollüberzeugungen**

Mitarbeiter mit dieser Eigenschaft sind geleitet durch Machbarkeitsüberlegungen und der Gewissheit, Wirkung erzielen zu können. Sie schreiben Erfolg und auch Misserfolg der eigenen Anstrengung zu, vertrauen auf ihre Fähigkeiten und fühlen sich durch Misserfolge noch mehr motiviert, an sich zu arbeiten und es beim nächsten mal besser zu machen.

▶ **Unabhängigkeitsstreben**

Die kreative Unruhe und die Tendenz an die Grenzen von Tabus zu gehen, legen in der Regel Innovationskraft frei. Diese Kraft wird zum Tragen kommen, wenn die Mitarbeiter ihr Streben nach Autonomie und Eigenverantwortung bestens ausleben können. Man denke nur an den Marketingverantwortlichen einer Werbeagentur, der sich kaum um einschränkende Rituale und Konventionen der Umwelt kümmert, wenn er neue Kampagnen entwirft.

▶ **Risikobereitschaft**

Es gibt kaum eine betriebliche Entscheidung, die unter absoluter Sicherheit getroffen wird. Eine neue Maschine soll angeschafft werden und man kann den Rationalisierungseffekt nur ungenau einschätzen; ein neues Produkt wird entwickelt, ohne dass man das Marktpotenzial vollständig kennt; ein Mitarbeiter wird befördert, ohne zu

wissen, ob er sich auf der neuen Stelle bewähren wird etc. Hier ist also die Fähigkeit gefragt, in unsicheren Entscheidungssituationen für die Alternative einzutreten, die zwar ein gewisses Risiko, aber dafür ein qualitativ höheres Ergebnis erwarten lässt. Unsichere Personen entscheiden sich in der Regel eher für eine hohe Sicherheit und nehmen dabei auch nur die viertbeste Alternative in Kauf.

▶ **Problemlöseorientierung**

Für Situationen, die komplex sind, sich dynamisch verändern und in denen die einzelnen Aspekte miteinander vernetzt sind, begünstigt eine gute Problemlösekompetenz die erfolgreiche Bewältigung. Solche Art kompetente Personen können Prioritäten setzen, Vernetztheiten erkennen, die Komplexität auf ein handhabbares Maß reduzieren und die Neben- und Fernwirkungen im Blick behalten.

▶ **Ungewissheitstoleranz**

Hier ist die Fähigkeit ausgedrückt, mit unvollständigen Informationen, unklaren Arbeitsanforderungen oder auch völlig neuen Situationen zurecht kommen zu können. Wie bei der Problemlösefähigkeit ist ein guter Schuss Kreativität und Phantasie hilfreich, um den Nebel der Unsicherheit zu lichten und Handlungsfähigkeit zu entwickeln.

▶ **Durchsetzungsbereitschaft**

Unternehmerisches Handeln lässt sich mitunter auch daran messen, inwieweit der Entscheider von seiner Idee „besessen“ ist und sie gegen Widerstände durchzusetzen weiß. Ohne „rote Ohren“ vertritt er seine Interessen offensiv. Diese Durchsetzungsbereitschaft hat ihre Grenzen dort, wo sie nur noch auf Grund der Machtposition und unbeeindruckt von sinnhaften Gegenargumenten, halsstarrig und uneinsichtig bis zum bitteren Ende aufrecht erhalten wird.

Sind nun diese Eigenschaften die Ursache für den Erfolg oder lassen sich gar solche Eigenschaften durch arbeitsimmanente Anforderungen im Sinne unternehmerischen Handelns entwickeln. Müller hatte dazu 1999 festgestellt, dass selbständigkeitsrelevante Eigenschaftspotenziale bereits im Jugendalter voll entwickelt sein dürften und dass sie als Persönlichkeitsmerkmale zu den Ursachenfaktoren unternehmerischen Handelns zählen können. Es spricht allerdings einiges dafür, dass solche Potenziale durch die Tätigkeit geweckt werden können. Ein erster Schritt besteht also darin, wie oben beschrieben, die Potenziale zu erfassen, um dann je nach Ausprägung spezielle Handlungsoptionen für die Aufgaben und Tätigkeitsfelder der Führungskräfte zu entwickeln.

#### *Wie erfährt man nun, ob und in welchem Ausmaß die Persönlichkeitseigenschaften vorhanden sind?*

Hinter die Stirn eines Menschen kann man ja nun Gott sei Dank noch nicht schauen und in ihn danach befragen, ob er denn diese unternehmerischen Potenziale besitzt, ist eher etwas für Idealisten. In Jahre langer Forschungsarbeit hat Müller ein in den USA seit den 80iger Jahren praktiziertes Testverfahren an deutsche Verhältnisse angepasst. Sein „Fragebogen zur Diagnose unternehmerischer Potenziale“ basiert auf der faktoriellen Theorie selbständigkeitsrelevanter Persönlichkeitsmerkmale und erfasst sechs unabhängige Primäreigenschaften: Leistungsmotivation, interne Kontrollüberzeugung, Risikobereitschaft, Problemlöseorientierung, Ungewissheitstoleranz, Durchsetzungsbereitschaft. Für jedes dieser Persönlichkeitsmerkmale gibt es neun Testaufgaben, die mit einer kurzen Beschreibung eingeleitet werden.

Um Verfälschungen weitestgehend zu verhindern, sind die Fragen mit Mehrfachwahlantworten versehen, von denen aber immer nur eine,

für das jeweilige Merkmal zutreffende, richtig ist.

Der Test kann zu Prognosezwecken im Vorfeld von zum Beispiel Beförderungen auf Positionen, die selbständigkeitsrelevante Anforderungen stellen oder zur Beratung von Existenzgründungen genutzt werden. Insbesondere in der Einzelberatung liefern die Testergebnisse zahlreiche Hinweise für eine Persönlichkeitsbezogene Entwicklung beziehungsweise Veränderung von Stärken und Reserven.

#### *Was muss man nun tun, um diese Potenziale zur Entfaltung bringen zu können?*

Wenn unternehmerisches Handeln gefordert wird, kommt es im wesentlichen darauf an, weitestgehend selbst bestimmte Arbeitsformen zu ermöglichen. Was nützt die Forderung, unternehmerisch zu handeln, wenn zum Beispiel die Betriebsmittelbeschaffung auf Kleinstbeträge begrenzt wird, oder die übergeordneten Unternehmensziele unbekannt sind? Sehr wahrscheinlich nicht viel, denn sie bleibt reduziert auf eine, allerdings weit verbreitete, Floskel ohne Realisierungsraum in der Arbeit. Ideale Arbeitsformen, in denen Persönlichkeitseigenschaften zum Tragen kommen können, sind zum Beispiel Profitcenter, Telearbeit, Projektarbeit, Bereichsleitung mit großen Entscheidungsspielräumen und (teil)autonome Arbeitsgruppen.

Der wichtigste Schritt zur Förderung dieser Potenziale liegt zunächst in ihrer genauen Diagnose. Auf diesem Hintergrund können die Stärken- und Reservenprofile der Mitarbeiter mit gezielten Schulungs- und Struktur-Maßnahmen verbunden werden. Natürlich. Niemand wird als „fertiger Mensch“ geboren, und auch unternehmerisches Denken und Handeln ist sicherlich nicht beliebig von jedem Mitarbeiter zu erwarten. Es kann aber schrittweise bis an die individuellen Grenzen entwickelt werden. Zum Beispiel durch

- arbeitsimmanente Anforderungen, die über erweiterte Handlungs-, Entscheidungs- und Kontrollspielräume „Selbständigkeit“ fördern,
- Potenzialanalysen bei der Auswahl von Mitarbeitern, um individuelle Fördermaßnahmen ableiten zu können,
- Job Enlargement und Job Enrichment, um die Verhaltensoptionen des unternehmerischen Denkens und Handelns realisieren zu können
- Trainings zum Bewusstmachen der Bedingungsfaktoren und des individuellen Fittings mit den Anforderungen,
- Trainings zum strategischen Handeln und zum Umgang mit Komplexität,
- Strukturveränderung bis hin zum Auflösen der klassischen Aufbau- und Ablauforganisationen und dem Etablieren von unternehmerähnlichen Einheiten wie Profitcenter, Franchising oder das „Unternehmen im Unternehmen“.

Welche Fördervariante sie auch immer wählen mögen, für alle gilt frei nach Kästner: „Es gibt nichts Gutes, es sei denn, sie tun es“.

*Der Autor: Diplom-Psychologe Walter Braun ist Geschäftsführer der SYSTEM-MANAGEMENT Braun, Rasche + Partner GmbH in 42 579 Heiligenhaus (<http://www.system-management.com>), und Lehrbeauftragter für Arbeits- und Organisationspsychologie an der Otto-Friedrich-Universität, Bamberg.*

## LITERATUR:

- Günter F. Müller, Existenzgründungen und unternehmerisches Handeln, Forschung und Förderung, Verlag Empirische Pädagogik, Landau 2000.  
Günter F. Müller, Fragebogen zur Diagnose unternehmerischer Potenziale (F-DUP), Universität Landau 2000.