



Franz Wojda

„Erfolgreich managen“

Of t wird Ihnen „Viel Erfolg!“ von Familie, Freunden, Arbeitskollegen oder Geschäftspartnern zum Jahreswechsel, Geburtstag oder sonstigen Anlässen gewünscht, dabei bezieht sich diese Ermunterung entweder auf Ihr Privatleben oder Ihren Beruf.

Das Wort Erfolg wird oft in den Mund genommen bzw. zu Papier gebracht. Doch was bedeutet Erfolg bei genauerer Betrachtung? Verbindet man Erfolg mit „Managen“, sind zwei Aspekte zu erörtern: 1.) Erfolgreich managen bzw. 2.) ein erfolgreicher Manager zu sein. Beides liegt im Sinnen und Trachten eines Heeres von Menschen in verschiedensten Branchen und Positionen. Bedeutet Erfolg dabei immer das Gleiche? Natürlich nicht, denn Erfolg ist nicht etwas Absolutes, sondern etwas Relatives, wobei es zusätzlich einen Unterschied ausmacht, ob man ihn auf Manager, Sportler oder Künstler etc. bezieht.

Um die Frage „Was ist Erfolg?“ zu beantworten, recherchierten wir bei verschiedensten Zeitschriften und Magazinen, die in periodischen Abständen

den/die Managerin des Jahres, des Monats etc. küren oder besonders erfolgreiche Persönlichkeiten präsentieren. Die Recherche ergab, dass derartige Wertungen relativ informell ablaufen und „Sieger“ im Rahmen eines subjektiven Meinungsaustausches der Jury – die oft prominent besetzt ist – ermittelt werden. In allen Fällen, sei es bei Managern, Sportlern oder Künstlern geht es jedoch darum, Ziele in besonderer Art und Weise, meist hervorragend erreicht, oder Chancen/Optionen in außergewöhnlicher Weise ergriffen zu haben. Wird Erfolg an Hand der erreichten Ziele bzw. Zielkriterien bestätigt, gilt dies sowohl für den privaten wie auch den geschäftlichen Bereich.

Dies bedeutet wiederum, dass selbst ein und dieselbe Person, je nachdem in welcher Rolle man sie sieht, unterschiedlichste Ziele verfolgen kann. Beruflich alles Gewünschte erreicht zu haben, jedoch im Privaten gescheitert zu sein, sind manchmal tragische Beispiele von „prominenten, erfolgreichen Managern“. Wobei im beruflichen Bereich eine Persönlichkeit als Manager sehr erfolg-

reich bewertet werden kann, obwohl das von dieser Person geleitete Unternehmen gar nicht so erfolgreich ist.

Hiezu wurden durch eine Mitarbeiterin unseres Institutes (Fr. Mag. Obenaus) Interviews mit Personen der obersten Leitungsebene von Unternehmen unterschiedlichster Branchen geführt, wobei die ausgewählten Unternehmen in den meisten Fällen KMU's zuzuordnen sind und die Befragten im herkömmlichen Sinne als erfolgreich angesehen werden.

Die nachfolgende tabellarische Zusammenstellung der Antworten zur Frage „Was ist Erfolg?“ gibt beispielhaft die Breite der Einstellungen wieder, wobei sich hinsichtlich des persönlichen Erfolgs von Managern eine Zuordnung zu privatem und beruflichem Erfolg bilden lässt. Das Erreichen der gesetzten Ziele ist dabei die prioritäre Antwort, gefolgt von unterschiedlichsten Kriterien, wobei materielle Aspekte bei den Nennungen – die, wie bei den befragten „Erfolgreichen“, vorausgesetzt werden – eher in den Hintergrund treten.

**Prof.-Dipl.-Ing. Dr.,
Ordinarius für Betriebswirtschaftslehre und
Vorstand des Arbeitswissenschaftlichen
Instituts an der TU Wien (heute erweitert
zum Institut für Betriebswissenschaften,
Arbeitswissenschaft und
Betriebswirtschaftslehre der TU Wien);
Seit 1996 Vorsitzender des Senats der
Technischen Universität Wien
Seit 2001 Sprecher der Vorsitzenden der
obersten Kollegialorgane der
österreichischen Universitäten.**

Privater Erfolg ist ...
... das Erreichen gesetzter persönlicher Ziele (mittel- und langfristig) und im Einklang mit diesen ausgeglichen leben zu können
... etwas bewegen zu können
... aus einer Sackgasse herauszufinden
... persönliche Zufriedenheit über ein erfülltes Werk zu erlangen und neue Motivation zu gewinnen
... trotz des Geschäftsstresses gesund zu bleiben
... eine gebotene Chance optimal genutzt zu haben
... immer wieder neue Ziele setzen zu können

Beruflicher Erfolg ist ...
... eine angemessene finanzielle Vergütung für eine erbrachte Leistung zu erhalten
... definierte mittel- und langfristige Unternehmensziele (betriebswirtschaftlich messbare Ziele) zu erreichen
... das Vertrauen von Kunden/Klienten zu erlangen
... zufriedene Kunden/Klienten zu gewinnen
... unterschiedliche Interessenslagen (Kunden, Mitarbeiter, Shareholder) zu befriedigen und dafür Wertschätzung zu bekommen
... langfristige Existenzsicherung des Unternehmens zu erzielen und damit Arbeitsplätze zu sichern
... Zielkompatibilität zu erreichen
... eine einflussreiche Position und Machtstellung innezuhaben
... am Weg zur Zielerreichung die richtigen Maßnahmen setzen
... von anderen anerkannte Beiträge zum Unternehmenserfolg liefern
... was man sich vornimmt umzusetzen

Stärkere Konkretisierungen bringen die Antworten zu den Fragen nach dem Erfolg des Unternehmens, wobei hiebei neben der Erreichung betriebswirtschaftlicher Kenngrößen vor allem Beziehungen zu Kunden, dem Markt, den Mitarbeitern sowie der Entwicklung neuer Produkte/Dienstleistungen als wesentliche Kategorien für den Unternehmenserfolg genannt wurden (siehe tabellarische Zusammenstellung). Aber nicht immer wird Erfolg durch geplantes, zielorientiertes Vorgehen bestimmt. Auch plötzlich spontan gebotene Chancen zu erkennen und umzusetzen und damit eines von mehreren Zielen zu erreichen kann erfolgsbestimmend sein.

Unternehmenserfolg ist ...
... die Erreichung der definierten Unternehmensziele im Rahmen des Unternehmenszwecks (quantitativ und qualitativ)
... die Ziele der Eigentümer zu erreichen (Shareholder-value nachhaltig sichern, nicht nur den Aktienkurs von heute bewerten)
... wenn Pläne aufgehen, das Unternehmen prosperiert
... langfristige Perspektiven erkannt zu haben
... Nachhaltigkeit gewährleisten zu können (Ertragskennzahlen kurzfristig)
... die nachhaltige Lebensfähigkeit des Unternehmens langfristig abzusichern (Suberfolg: befriedigende Ergebnis(-rendite), Marktposition verteidigen)
... den Fortbestand des Unternehmens zu sichern (einerseits durch Investitionen, andererseits durch Akquisitionen)
... so zu wirtschaften, dass die Eigentümer für die Bereitschaft zu Risiko eine adäquate Gegenleistung erhalten
... die Kosten zu minimieren
... den Gewinn zu maximieren
... neue Geschäftsfelder zu gewinnen
... Wachstum: dies definiert alles andere (Zufriedenheit der Mitarbeiter und Kunden, gute Rahmenbedingungen, in neuen Bereichen zu entwickeln, d.h. neue Produkte/Dienstleistungen entwickeln)
... die Steigerung der Marktakzeptanz
... die Ausweitung der Umsätze, basierend auf qualitativer Arbeit
... die Qualität der Dienstleistungen zu erhöhen
... Zuspruch und Zulauf der Klienten zu erhalten
... die Durchführung von Großprojekten bei größter Kundenzufriedenheit
... ständige Innovationen zu entwickeln
... das Wohlfühlen der Mitarbeiter (des Teams) zu erreichen
... Mitarbeiterzufriedenheit erreichen
... Mitarbeiter auf Deregulierung und Liberalisierung gut vorzubereiten

Wie kann nun in einer Gesellschaft, in der Karriere und materielle Werte eine große Rolle spielen, eine Empfehlung abgegeben werden, die etwa so lauten könnte: „Damit Sie bzw. Ihr Unternehmen erfolgreich sind, müssen Sie beim Managen dies und jenes beachten!“

Managen ist eine umfangreiche Tätigkeit mit Verantwortung und Kompetenzen, die Funktionen wie Planung, Steuerung, Organisation, Kontrolle, Führung und Koordination von Unternehmen und sonstigen Institutionen umfasst. Es geht dabei um Gestaltungsprozesse und Aktivitäten, die letztlich von einer großen Anzahl von Menschen in Unternehmen und sonstigen Institutionen wahrgenommen werden.

Für einzelne Aufgabenstellungen sind dabei die relevanten Einflussfaktoren und deren Wirkungen im entsprechenden Ausmaß zu berücksichtigen. Finden im Zuge der Gestaltung nachfolgend angeführte Grundsätze Berücksichtigung, sind mit hoher Wahrscheinlichkeit erfolgreiche Lösungen zu erwarten: Systemorientierung, Zielorientierung und Prospektivität, Situativität, Inhalts- und Vorgehensorientierung.

Systemorientierung

Darunter versteht man die Anwendung von theoretisch gehaltenen Systemansätzen, d.h. das Denken in Systemen, als Grundlage des eigenen Gestaltens und Handelns, wobei die Erfahrung zeigt, dass eine gute Theorie für die Praxis des Managers keineswegs schädlich, sondern, ganz im Gegenteil, meist sehr hilfreich ist. Je nach Betrachtungsrichtung bilden drei Grundansätze die Basis verschiedenster Managementmodelle:

- der funktionsbezogene Ansatz (Strukturierung nach Funktionsbereichsgruppen, wie Beschaffung, Forschung und Entwicklung, Produktion, Vertrieb, Verwaltung, etc.)
- der komponentenbezogene Ansatz (Strukturierung nach den Bausteinen eines Unternehmens, wie den Mitarbeitern, den Betriebsmitteln, den Finanzen etc.)
- der prozessbezogene Ansatz (Strukturierung nach der auf den Kunden ausgerichteten Prozesskette zur Leistungserstellung).

Zielorientierung und Prospektivität

Das Managen ist auf bestimmte Ziele auszurichten, die es gilt, in einer einfachen, verständlichen und konkreten Weise zu formulieren. Prospektivität bedeutet hierbei

zukünftige Entwicklungen – auch bei den Zielformulierungen – vorwegzunehmen, sich also nicht nur an dem zu orientieren, was andere, insbesondere die Mitbewerber, schon jetzt als Ziele festgelegt haben.

Die Verfolgung einer „multiplen Zielsetzung“, bei welcher nicht nur ökonomische und technisch-funktionale Zielkriterien einbezogen werden, sondern auch menschlich-soziale und sonstige mitarbeiterbezogene, ökologische und gegebenenfalls auch volkswirtschaftliche und gesellschaftliche Zielsetzungen, ist für ein erfolgreiches Agieren meist erforderlich. Infolge sich immer rascher ändernder Umweltbedingungen ist jedoch eine rollierende Überprüfung der Gültigkeit der Zieldefinitionen erforderlich. Zielfestsetzungen sind immer politische Prozesse der Interessensdurchsetzung bzw. des Interessensabgleichs und bedürfen als Ausgangspunkt jeden Managens bzw. als Leitlinie des Erfolges besonderer Aufmerksamkeit (Zielmanagement!).

Neben den Zielen sind weiters die Randbedingungen, unter denen zu managen ist, zu beachten und zu definieren. Dies sind jene beruflichen Gegebenheiten, die nicht verändert werden können (z.B. gesetzliche Vorschriften) oder im Rahmen der jeweiligen Gestaltung nicht verändert werden sollen (z.B. maximale Investitionshöhe, existierender Betriebsstandort, bestehende Verträge mit Kunden oder Lieferanten). Hierbei sind unternehmensinterne und unternehmensexterne Randbedingungen zu differenzieren. Auch die Festlegung solcher Randbedingungen unterliegt zum Teil einem Entscheidungsprozess und stellen bei jeder Gestaltung Einschränkungen des Lösungsfreiraumes dar, die einerseits komplexitätsreduzierend, andererseits jedoch auch innovationshemmend auf die Lösungsfindung wirken können.

Situativität

Das Vorgehen bei der Zielfestlegung, die Ziele selber und die verschiedenen Randbedingungen sind von Situation zu Situation verschieden. Es kommt nun darauf an, in der jeweiligen Situation richtig zu reagieren, um erfolgreich zu sein. Hierbei spielen vor allem die Verfügbarkeit von Qualifikationen, Technologien und Kapital eine wesentliche Rolle.

Daraus folgt die entscheidende Tatsache, dass der Manager sein Geschick in hohem Maße selbst bestimmen kann! Durch das Anpassen seiner Handlungen, Vorgehens-

weisen und Maßnahmen an die jeweilige Situation kann er verhindern, dass er und das Unternehmen Spielball einer sich dynamisch verändernden Umwelt werden.

Inhalts- und Vorgehensorientierung

Der inhaltliche Aspekt, die Frage nach dem „WAS?“ und der vorgehensorientierte Aspekt mit der Frage nach dem „WIE?“ stehen gleichberechtigt in enger Wechselwirkung nebeneinander und bestimmen gemeinsam das Ergebnis. In WING-Business 2000/ 1 wurden hierzu vom Autor, basierend auf einem von ihm entwickelten Unternehmensmodell, neue Ansätze zur Gestaltung der Arbeit und Arbeitsorganisation vorgestellt, die letztlich dazu beitragen sollen, ein erfolgreiches Managen zu ermöglichen.

Resümee

Erfolgreiches Managen erfordert somit einerseits anwendungsorientiertes Fach- und Methodenwissen, andererseits aber auch Phantasie und Kreativität sowie Persönlichkeit.

Was die Persönlichkeit betrifft, erscheinen mir folgende Eigenschaften für Manager besonders relevant:

- Kooperationsfähigkeit und hohe Kooperationsbereitschaft
- Coach-Befähigung, um mit und in Teams zu arbeiten
- Vorbild für die Mitarbeiter sein und mit guten Beispielen vorangehen
- Charisma und Ausstrahlung besitzen, um die Anerkennung immer anspruchsvollerer Mitarbeiter, aber auch der Öffentlichkeit zu erlangen
- Öffentlichkeitsbewusstsein, um immer mehr in einer kritischen Umwelt und Öffentlichkeit unternehmensbezogene Fragen interpretieren zu können
- Soziale Kompetenz, um mit unterschiedlichen Personengruppen agieren und kommunizieren zu können
- Kommunikative Kompetenz, um überzeugend zu vermitteln, was man zu sagen hat

and last, but not least

- Liebe zum Wandel und zur Vision, um den immer größer werdenden Herausforderungen und Veränderungen der Umwelt gerecht zu werden.

Vieles von dem, was einen guten Manager und somit gutes Managen ausmacht, ist hierbei erlernbar, doch nicht alles!