

# 1 Vorbemerkungen

Die folgenden Vorbemerkungen bieten eine Einführung in die Inhalte des vorliegenden Buches, sollen die Leserinnen und Leser zum Weiterlesen anregen und gleichzeitig die Gründe darlegen, warum das Buch geschrieben wurde und wozu es verwendet werden kann und auch soll.<sup>1</sup>

## 1.1 Einleitung

*„You manage things, but you lead people.“ (Warren Bennis)*

Im Forschungsprojekt „Initiativen- und Umsetzungsorientiert Führen“ spiegelt sich der Lebensweg des Autors mit all seinen Höhen und Tiefen wider. Letztlich geht es im privaten und wirtschaftlichen Leben, wenn dieses ein gelungenes sein soll, um das Setzen von Initiativen, deren Weiterentwicklung in Projekten und deren Umsetzung. Wird dieses an und für sich einfache Erfolgsmuster verwendet, kann vieles, das zu Erfolgen oder Misserfolgen geführt hat, im Nachhinein erklärt werden. Es geht darum, das eigene Schicksal oder jenes von Abteilungen, Bereichen, Unternehmen oder Unternehmensgruppen in die Hand zu nehmen und Werte schaffend<sup>2</sup> zu gestalten.

So jemand nicht Folger, sondern Setzer von Initiativen sein will, sollte er vorgefundene Opportunitäten, Zueignungen, übernommene Schätze, Belastungen, Druck, Erfolge und Misserfolge als Herausforderung sehen, Initiativen zu ergreifen. Diese Initiativen sollen etwas Besseres entstehen lassen, und, wenn es gut ist, zur Blüte geführt, also wirkungsvoll umgesetzt werden.

Der Titel des Forschungsprojekts drückt außerdem die Notwendigkeit aus, „etwas zu tun“, den Drang (Zug), das Urbedürfnis nach Ruhe, man könnte auch sagen nach Stillstand, zu überwinden. Im Laufe der Jahre wurde vom Autor der Satz „Ein Weg entsteht, indem man ihn geht!“ zur Charakterisierung der daraus resultierenden Handlungsweise verwendet.

Klar ist, dass das Setzen von Initiativen nicht genügt; diese müssen darüber hinaus projektorientiert umgesetzt (durchgesetzt) und in Erfolge umgewandelt oder beendet werden. Die mangelhafte Umsetzung von Initiativen stellt, wie später mehrmals ausgeführt und begründet wird, eines der Haupthindernisse, wenn nicht das Haupthindernis, für die zielorientierte Weiterentwicklung von Personen und Unternehmen und damit der Persönlichkeit und Unternehmensqualität dar.

Mit dem Thema „Initiativen setzen und umsetzen“ beschäftigt sich der Autor schon seit rund 40 Jahren und hat auf diesem Gebiet viel in der Praxis und einiges in der Wissenschaft bewegt. Es geht in diesem Zusammenhang auch um das Heranarbeiten vom Kleinen an das Große und ein Fortschreiten von den einfacheren zu den komplexeren Aufgabenstellungen. Man beginnt bei sich selbst im Kleinen, um sich anschließend Verbün-

---

<sup>1</sup> Um die Einheitlichkeit und die Lesbarkeit des Textes zu erhöhen, wird in den meisten Fällen auf die Nennung der weiblichen Endung verzichtet. Bitte um Verständnis.

<sup>2</sup> Gemeint sind hier private, wirtschaftliche und gesellschaftliche Werte.

dete zum Finden von Lösungen zu suchen. Sind diese gefunden, fährt man, wieder vom Kleinen zum Großen fortschreitend, mit dem Umsetzen der gemeinsam ausgewählten besten Lösung fort. Dieses Vorgehen dient der Vertrauensbildung, der Erarbeitung von Kompetenzen und dem Gewinnen von Förderern und Partnern.

Dieses Buch ist kein Lesebuch, sondern ein Arbeitsbuch, das Persönlichkeiten bei der Annäherung an das Ziel, sich und ihr Umfeld nachhaltig weiterzuentwickeln, wirkungsvoll unterstützen will.

Es stellt keine Neuauflage des im Jahr 2003 im Linde Verlag erschienenen Buches „Der Impact Manager“, sondern eine starke, empirisch fundierte Erweiterung dessen dar. „Der Impact Manager ist ein Mensch, der

- in Bewegung ist und bleibt,
- seinen Selbstgestaltungsraum erkennt und ausbaut sowie
- dem Ganzen einen (weitgehend, Erg. d. Verf.) selbstbestimmten Sinn (eine Richtung) gibt.

Nicht-Impact-Manager ziehen das bekannte Problem den unbekanntem Lösungen vor und entziehen sich damit dem Wachsen durch neue Herausforderungen.<sup>3</sup>

Das nunmehr vorliegende Arbeitsbuch stellt den *vorläufigen* Schlussstein der Arbeit an der gedanklichen Durchdringung der Führung von Unternehmen über den Zeitraum von 2003 bis 2010 dar. Die Ankerpunkte dieses Weges sind folgende:<sup>4</sup>

- Erscheinen des Buches „Der Impact Manager“ (2003),
- Gründung des IfU Dialogs ([www.wu.ac.at/ifu/network/ifudialog](http://www.wu.ac.at/ifu/network/ifudialog)) am Institut für Unternehmensführung an der Wirtschaftsuniversität Wien (2004),
- Beginn des Schreibens einer monatlichen Glosse im Report(+)*Plus* ([www.report.at](http://www.report.at)) (2005),
- Ergänzung des IfU Dialogs um die Forschungsschiene „Initiativen- und Umsetzungsorientiertes Führen“ (2005-2010) ([www.wu.ac.at/ifu/network/ifudialog/iuf](http://www.wu.ac.at/ifu/network/ifudialog/iuf)),
- Eingehen einer Forschungspartnerschaft mit der Quality Austria ([www.qualityaustria.com](http://www.qualityaustria.com)) (2008),
- Mitarbeit bei der Transformation des „Österreichischen Staatspreises Qualität“ in den „Österreichischen Staatspreis Unternehmensqualität“ (2009) und
- Erscheinen des Buches „Überlegene Unternehmensqualität schaffen“ (2010).

Der erste Teil des vorliegenden Arbeitsbuches bringt zum Ausdruck, dass Unternehmen situativ und nachhaltig den Anforderungen der relevanten Anspruchsgruppen (z. B. Kunden, Lieferanten, Mitarbeiter, Eigentümern usw.) zu entsprechen haben. Das Buch möchte den Leser, also den aktuellen und potentiellen Impact Manager, beim

---

<sup>3</sup> Vgl. Müller, C./Risak, J. (2003): Der Impact Manager, in: Risak, J. (2003): Der Impact Manager, Wien, S. 88-96, hier S. 88

<sup>4</sup> Vgl. Risak, J. (2010): Krise: Chance nutzen zum Wechsel vom Muss zum Kann und Will, in: Report(+)*Plus*, 01/2010, S. 128-130

- Beschreiben,
- Interpretieren,
- Durchschauen und
- Gestalten der Realität

durch die zur Verfügungsstellung von

- Beschreibungs- und Gestaltungskonzepten,
- Checklisten,<sup>5</sup>
- Interpretationen der Ergebnisse der Datenerhebung und
- Daten zum Benchmarking

unterstützen und ihn zum Weiterdenken und unternehmerischen Handeln herausfordern. Damit soll auch ein wesentlicher Beitrag zur Überwindung der Folgen der aktuellen Wirtschaftskrise geleistet und Voraussetzungen für einen neuen Aufschwung geschaffen werden.

*„If you look for ways to develop next practices, opportunities abound. In fact, executives are constrained by their imagination.“ (C. K. Prahalad)<sup>6</sup>*

Im nächsten Punkt wird auf die Entstehung und den Aufbau dieses Arbeitsbuches eingegangen.

### 1.2 Entstehung und Aufbau

#### Entstehung des Forschungsprojekts

Der Autor hat im Rahmen seiner langjährigen Arbeit in der Praxis häufig die Erfahrung gemacht, dass im Zuge der Beschreibung von Gestaltungsbereichen Anregungen entstehen. Diese Anregungen werden dann in vielen Fällen in Maßnahmen umgesetzt, ohne dass es dazu einer direkten Aufforderung bedarf. Die Erklärung dafür ist einfach: Es bestehen oftmals allgemein akzeptierte Vorstellungen darüber, wie etwas sein oder gemacht werden sollte. Werden im Rahmen einer neuen Beschreibung/Untersuchung Daten über den aktuellen Ist-Zustand erhoben, werden diese fast automatisch mit den schon vorhandenen Vorstellungen zum Thema abgeglichen. Die sich meist ergebende Differenz zwischen Vorstellung und Realität regt Veränderungen an. Flott wurde vom Autor diese Vorgangsweise als „Landschaftsmalerei“ aus verschiedenen Perspektiven heraus bezeichnet und zur eigenen Entwicklung und zu jener von Funktionen, Bereichen und Unternehmen kultiviert.

Mit dem Forschungsprojekt „Initiativen- und Umsetzungsorientiert Führen“ will der Autor Nutzen für aktuelle und potentielle Impact Manager stiften, damit diese noch gezielter und wirkungsvoller positive Entwicklungen anstoßen und umsetzen können.

---

<sup>5</sup> Die Beschreibungs- und Gestaltungskonzepte sowie die Checklisten können auf [www.wu.ac.at/ifu/network/ifudialog/iuf](http://www.wu.ac.at/ifu/network/ifudialog/iuf) eingesehen werden.

<sup>6</sup> Prahalad, C. K. (2010): Best Practices Get You Only So Far, in: Harvard Business Review, April, 2010, S. 32

Um dieses Ziel zu erreichen griff der Autor auf eigene praktische Erfahrungen, wissenschaftliche Einsichten und Gesprächsergebnisse zurück. Daraus wurden, unterstützt von Personen, die besseres und ergänzendes Fachwissen sowie Erfahrungen zur Verfügung stellten, neun Beschreibungs- und Gestaltungskonzepte für den Aufbau eines Konzepts zum „Initiativen- und Umsetzungsorientierten Führen“ entwickelt und empirisch erkundet. Über das Ergebnis dieses Bemühens wird im dritten Abschnitt dieses Arbeitsbuchs berichtet.

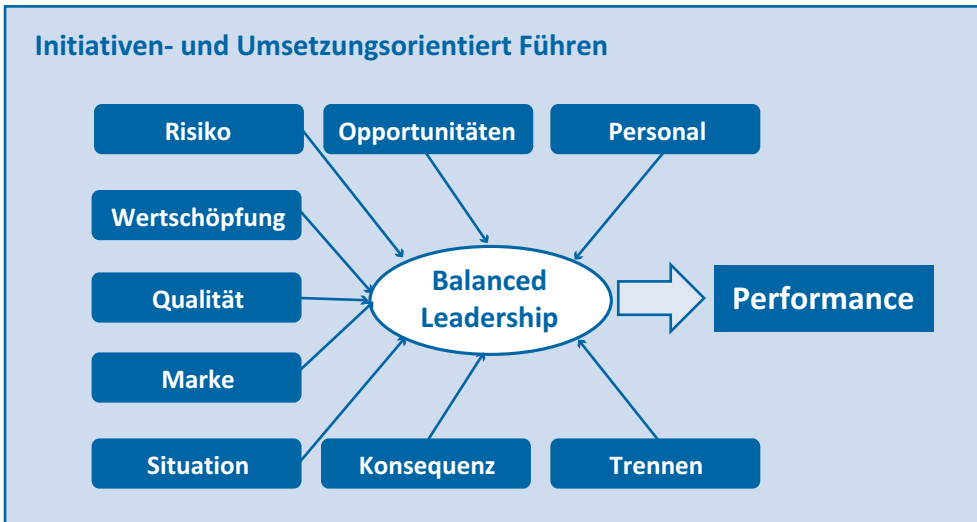
In diesem Arbeitsbuch werden nicht nur die neun Konzepte erläutert, sondern Schritt für Schritt deren Inhalte erklärt. Der Leser soll in die Lage versetzt werden, diese Konzepte als Leiter eines Beschreibungsworkshops zu verwenden; sie brauchen nur mehr an die speziellen Verhältnisse im Unternehmen angepasst zu werden.

Am Ende der Besprechung jedes Beschreibungs- und Gestaltungsbereichs findet der Leser die jeweilige Checkliste zum Selbstcheck, zum Check des eigenen Gestaltungsbereichs oder zum Check des Unternehmens. Es ist empfehlenswert, diese Selbstbeschreibung zur Verankerung der gelesenen und als wichtig eingestuften Inhalte durchzuführen. Anschließend gilt es, deren Ergebnisse anhand der eigenen Vorstellungen zu reflektieren, die drei größten Differenzen je Perspektive hervorzuheben und an deren Reduktion konsequent zu arbeiten. Viel Erfolg!

Der Abschnitt liefert darüber hinaus umfangreiches *Datenmaterial zum Benchmarking* und aus dem Datenmaterial erkannte Zusammenhänge. Der Leser gewinnt aus dem Datenmaterial *empirisch fundierte Einblicke* in die Beschreibungs- und Gestaltungsbereiche

- Personal,
- Opportunitäten,
- Risiko,
- Wertschöpfung,
- Qualität,
- Marke,
- Situation,
- Konsequenz und
- Trennen.

Nachstehende Abbildung zeigt die Zusammenführung der neun Beschreibungs- und Gestaltungsbereiche zu einer „Balanced Leadership“, welche Wesentliches zu einer Verbesserung der Performance beitragen kann. Durch die Umsetzung dieses Konzepts können Voraussetzungen für das Anstreben einer überlegenen Unternehmensqualität geschaffen werden.



Diese Beschreibungs- und Gestaltungsbereiche scheinen dem Autor über alle Branchen und Funktionen hinweg von wesentlicher Bedeutung zu sein. Sie wurden auf Grund der Aktualisierung der Inhalte des Entwicklungspfadkonzepts durch *Andrea Iro* im Jahr 2002<sup>7</sup> und vieler Gespräche mit Kollegen aus der Praxis ausgewählt.

Dabei sollte auch beachtet werden, dass dieses Arbeitsbuch einen *Zwischenbericht* über die Arbeit mit dem gewonnenen Datenmaterial darstellt. Vieles an Auswertungsarbeit ist noch zu tun. Auch die Entwicklung und Testung weiterer Beschreibungs- und Gestaltungskonzepte ist bereits mit der Quality Austria vereinbart.

Die Arbeit am Forschungsprojekt „Initiativen- und Umsetzungsorientiert Führen“ wurde im Jahre 2005 konkretisiert, fokussiert und es wurde mit dem Beschreibungs- und Gestaltungsbereich Personal begonnen. Im Jahr 2006 wurden die ersten Erhebungen dazu durchgeführt. Im selben Jahr kam dann der Beschreibungs- und Gestaltungsbereich Qualität (den Anforderungen entsprechen) hinzu. Mit beiden Bereichen zusammen sollte es möglich sein, so wurde angenommen, eine auf den Säulen „Initiativen setzen“ und „Umsetzung“ ruhende Führungskonzeption zu entwickeln.

Die ein Jahr nach der Primärerhebung zum Bereich Personal in zehn Unternehmen durchgeführte Nacherhebung mit der Fragestellung „Welche Maßnahmen sind auf Grund der firmeninternen Beschreibungen für den Bereich Personal schon gesetzt worden?“ brachte so positive Ergebnisse, dass die Beschreibungs- und Gestaltungsbereiche schrittweise auf insgesamt neun ausgedehnt wurden. Die ursprüngliche Vorgangsweise, Daten in jeweils mindestens zehn Unternehmen zu erheben, wurde ergänzt durch die Erhebung

<sup>7</sup> Vgl. Iro, A. (2002): Veränderungsmanagement – bei beschränkter Fortschrittsfähigkeit, Diplomarbeit am Institut für Unternehmensführung an der Wirtschaftsuniversität Wien

von mindestens 20 weiteren Datensätzen in öffentlich zugänglichen Forschungsworkshops.

Das Forschungsprojekt hat sich während seiner Durchführung wesentlich weiterentwickelt und ausgeweitet. Mit der Veröffentlichung dieses Arbeitsbuchs erreichte es ein Zwischenziel, nämlich, die Gestalter von Unternehmen über wesentliche Gestaltungsmöglichkeiten zu informieren, zum Weiterdenken anzuregen und darüber hinaus zum besseren und Neu-Gestalten zu bewegen.

Die Entstehungsgeschichte des Forschungsprojekts wurde vorangestellt, um Verständnis für den Aufbau des Buches zu wecken, der im Folgenden vorgestellt wird.

### **Aufbau des Arbeitsbuchs**

Nach den Erläuterungen zum Aufbau des Arbeitsbuchs und dem Dank an maßgeblich beteiligte Personen wird in *Abschnitt 2* das Forschungsprojekt „Initiativen- und Umsetzungsorientiert Führen“ mit seinem Design, seinen Forschungsworkshops und der Auswertung der gewonnenen Daten vorgestellt und erklärt. Es wird im Rahmen dieser Vorstellung auch auf die Begrenztheit der Aussagekraft der Daten eingegangen und festgehalten, dass dieses Arbeitsbuch im Wesentlichen

- Gedanken und Handlungen anregen möchte,
- nichts statistisch beweisen will und
- das Datenmaterial keineswegs als repräsentativ (im statistischen Sinn) angesehen werden kann.

Nach der Vorstellung des dem Arbeitsbuch zu Grunde liegenden Forschungskonzepts folgt in *Abschnitt 3* der Hauptteil des Buches, der mehr als drei Viertel des Umfangs ausmacht. In diesem Abschnitt werden – nach Erklärung des verwendeten Konzepts zur Messung der Performance – die neun bereits genannten, dem Autor sehr wesentlich erscheinenden Betrachtungsperspektiven erklärt und abgearbeitet.

Die Vorstellung jedes Beschreibungs- und Gestaltungsbereichs beginnt mit einer kurzen Begründung, warum dieser Bereich ausgewählt wurde und einer Darstellung der Inhalte, um anschließend in die detaillierte Erläuterung des Beschreibungs- und Gestaltungskonzepts einzusteigen. Diese Erläuterung und einige weiterführende Gedanken sollen dem Leser Anhaltspunkte geben, auf welchen aufbauend er, unter Einbeziehung seines Wissens und seiner Erfahrungen, sein eigenes Beschreibungs- und Gestaltungskonzept entwickeln kann.

Nach diesen Erläuterungen werden die Auswertungsergebnisse je Beschreibungs- und Gestaltungsbereich dargestellt und, von diesen angeregt, interpretiert und kommentiert. Im Zuge der Auswertung kamen die Mittelwertbildung, die Clusteranalyse nach der Ward-Methode und die Multivariate Regressionsanalyse zum Einsatz.

In *Abschnitt 4* werden die aus Sicht des Autors wesentlichsten Ergebnisse nochmals zusammenfassend dargestellt und gedanklich vertieft. Diese Ausführungen kreisen um die Themen

- Zukunftserwartungen der Führungskräfte,
- generelle Bewegungsmuster,

- Abstieg, Wende und Aufstieg,
- Verbinden von Trennen und Hinzufügen,
- Gestaltung des Personalfusses und
- Außenorientierung.

Die Zusammenfassung wird mit einem weiterführenden Vergleich der auf Seite 28 gemachten Erstaussage zur inhaltlichen Erklärung der Unternehmensqualität mit zehn aus den Auswertungsergebnissen gewonnenen Einblicken abgeschlossen.

In *Abschnitt 5* werden erste Ergebnisse im Hinblick auf das Anstreben einer „Überlegenen Unternehmensqualität“ vorgestellt. Hierzu wurde die Definition des Begriffs „Unternehmensqualität“ der Quality Austria herangezogen und diese mit Ergebnissen des diesem Buch zu Grunde liegenden Forschungsprojekts konfrontiert. Den Abschluss dieses Abschnitts bildet die Vorstellung eines Konzepts zum „Initiativen- und Umsetzungsorientierten Führen“.

In *Abschnitt 6* wird die verwendete Literatur dargestellt und in *Abschnitt 7* finden sich Verzeichnisse betreffend die

- Unternehmen, in welchen firmeninterne Forschungsworkshops durchgeführt wurden, und
- Variablen, mit denen gearbeitet wurde.

Das Buch wird mit einem Stichwortverzeichnis abgeschlossen.

### 1.3 Dank an die Förderer und Mitwirkenden

Jede Arbeit braucht ein Fundament, auf dem eine Atmosphäre der Freude und Ausdauer entstehen kann und in der Neues zugelassen wird. Zu diesem Fundament gehörte von Beginn an meine Frau, *Dkfm. Christiane Risak*, der Vorstand des Instituts für Unternehmensführung an der Wirtschaftsuniversität Wien, *o. Univ.Prof. Dr. Gerhard Speckbacher*, und der geschäftsführende Gesellschafter der FACT Consulting, *Dr. Franz-Peter Walder*. Später kamen dann die PwC Corporate Finance Beratung mit *Dr. Günther Jauck* (Senior Manager der PwC Corporate Finance Beratung) und seinem Team hinzu.

Verbunden mit der Transformation des „Österreichischen Staatspreises Qualität“ in den „Österreichischen Staatspreis Unternehmensqualität“ stieß in den letzten beiden Jahren die *Quality Austria* mit ihrem Geschäftsführer *Konrad Scheiber* als besonderem Förderer zu diesem Projekt.

Die Herren *Dr. Franz-Peter Walder*, *Mag. Wolfgang Rigger* (geschäftsführender Partner des Institute of Brand Logic) und *Dr. Günther Jauck* mit seinem Team haben bei der Erstellung der Beschreibungs- und Gestaltungsprojekte Qualität, Marke und Wertschöpfung und der Datenerhebung tatkräftig mitgewirkt.

Am Institut für Unternehmensführung haben mich zu Beginn Frau *Dr. Andrea Iro*, anschließend Herr *Mag. Alexander Kern* unterstützt und im Forschungsprojekt begleitet. Im letzten Jahr der Entstehung dieses Buches unterstützte, ergänzte und forderte mich Herr *Dipl.-Ing. Armin Wiedenegger* heraus, durchzuhalten und den Anforderungen, die das Schreiben eines Buches mit sich bringt, gerecht zu werden.

All den vorgenannten Personen, Unternehmen und Institutionen möchte ich sehr herzlich für ihre Unterstützung, Herausforderung und Begleitung auf dem Weg zum Ziel danken.

Der besondere Dank gilt auch all jenen Mitgliedern von Vorständen und Geschäftsführungen, die die firmeninternen Forschungsworkshops in ihren Unternehmen ermöglichten, und all jenen Personen, die an den firmeninternen und öffentlichen Forschungsworkshops in Wien und in den Bundesländern teilgenommen haben.<sup>8</sup>

Danken möchte ich auch Herrn *Dr. Oskar Mennel*, Verlagsleiter und Geschäftsführer des LINDE VERLAG Wien, für seine Nachsicht bei der dynamischen Gestaltung des Abgabetermins des Manuskripts und Frau *Mag. Theresa Weiglhofer* für das geduldige Lektorat.

Den Dank ergänzend möchte der Autor anmerken, dass er sich für den Inhalt des Buches allein verantwortlich fühlt.

---

<sup>8</sup> Das Verzeichnis der teilnehmenden Firmen finden Sie in Kapitel 7.1