



Masterlehrgang „PROJEKTMANAGEMENT“

Abschluss im Juni 2010

Führung in Unternehmen mit arbeitnehmerInnen-orientiertem Wertesystem

Mag.a Dagmar Thurnhofer

Dagmar.Thurnhofer@oegbverlag.at

Zusammenfassung:

Im Zuge des Veränderungsprozesses von einem klassischen Buchverlag zu einem modernen Crossmedia-Unternehmen 2006 bis 2009 wurde von der Geschäftsführung des ÖGB-Verlags eine Vielzahl von Maßnahmen gesetzt und in Form von einzelnen Projekten umgesetzt. Die Veränderungen betrafen unter anderem die Bereiche Produkte, Kunden, Personal und Organisationsstruktur, die teilweise erfolgreich waren und zum Teil gescheitert sind. Insbesondere hinsichtlich der internen Veränderungen kann davon ausgegangen werden, dass die Ursachen des Durchsetzungserfolges bzw. Misserfolges auf das Führungsverhalten zurückzuführen sind. Dabei interessiert vor allem inwieweit das besondere Wertesystem einer Organisation (ArbeitnehmerInnen-Orientierung) auf die Führungsbeziehung Einfluss nimmt.

Das Ziel der Arbeit ist, die Anforderungen an eine Führungskraft im Verlag des Österreichischen Gewerkschaftsbundes festzustellen und erste Ansätze für ein Führungsmodell zu liefern.

Dabei sollen nicht die ProjektmanagerInnen oder Führungskräfte, sondern die MitarbeiterInnen mit ihren Ansprüchen und Erwartungen, zu Wort kommen.

Ob und wie Führung ausgeübt wird, hängt schließlich von der Wahrnehmung der MitarbeiterInnen ab. Sie sind es, die das Verhalten der Vorgesetzten beobachten und interpretieren. Eine Führungskraft sollte daher versuchen, die sie betreffenden sozialen Systeme zu beobachten und die dahinter steckende Eigenlogik zu verstehen.

Es wurden sechs MitarbeiterInnen des ÖGB-Verlags mit Hilfe des problemzentrierten Interviews befragt. Die Untersuchung hat folgende Ergebnisse gebracht:

- 1) Die Anforderungen an eine Führungskraft in Organisationen mit arbeitnehmerInnenorientiertem Wertesystem unterscheiden sich von Organisationen mit anderem Wertesystem. Die Qualität und Professionalität von Führung kann nur in Zusammenhang mit dem Kontext (z.B. Branche, Unternehmensgröße, Rechtsform, Unternehmenskultur und Geschichte) der Organisation bzw. dem Unternehmen beurteilt werden. Unterschiedliche Organisationen brauchen unterschiedliche Führung.
- 2) Es gibt (organisations)spezifische Kompetenzen für eine ideale Führungskraft im ÖGB-Verlag. Diese zeichnen sich durch eine sehr hohe MitarbeiterInnen-Orientierung, bestimmte Persönlichkeitsmerkmale, hohe Fachkompetenz und einer geringeren Bedeutung von Regelsystemen aus.
- 3) MitarbeiterInnen in arbeitnehmerInnenorientierten Organisationen fordern von ihren Führungskräften nicht unbedingt ein arbeitnehmerInnenfreundliches Arbeitsumfeld und bestrafen rechtliche bzw. zwischenmenschliche Vergehen nicht in besonderem Ausmaß.
- 4) MitarbeiterInnen in arbeitnehmerInnenorientierten Organisationen verbinden mit dem Thema „Führung“ nicht zwangsläufig negative Assoziationen und lehnen diese nicht prinzipiell ab.
- 5) Führungskräfte in Organisationen mit arbeitnehmerInnenorientiertem Wertesystem sind im Vergleich zu anderen Organisationen nicht besonders starken Widersprüchen (MitarbeiterInnen- versus UnternehmerInnen-Interessen) ausgesetzt.



6) Veränderungen werden in Organisationen mit arbeitnehmerInnenorientiertem Wertesystem nicht als negativ empfunden.