

## Zukunft braucht Gestaltungskraft Zukunft findet statt – ob wir wollen oder nicht

*In herausfordernden Zeiten voller Probleme braucht es Lösungen und die Kraft, diese auch umzusetzen. Die Zukunft muss gestaltet werden, denn Veränderungen finden statt – heute schneller denn je. Entweder wir verändern uns, oder wir werden verändert. Was wir jetzt brauchen: Kreativität, Kompetenz und Konsequenz.*

Cay von Fournier



**D**erzeit wird sehr viel über Krisen gesprochen: Finanzkrise, Wirtschaftskrise, politische Krise. Überall ist das »K-Wort« zu hören. Auch über den Wert einer Krise wurde bereits viel geschrieben. Letztlich ist jede Krise ein Weckruf. Für diejenigen, die sich nicht verändern wollen, ist eine Krise ein großes Risiko, für diejenigen, die sich verändern wollen und können (!) ist sie eine ebenso große Chance. Eine Krise bietet eine gute Möglichkeit, längst fällige Veränderungen zu bewirken, Innovationen umzusetzen, neue Strategien zu entwickeln, die Unternehmenskultur auf den Prüfstand zu stellen und Unternehmensstrukturen zu verbessern. Das Problem dabei ist: Die Angst und Scheu vor Veränderungen. Die Macht der Gewohnheit ist groß.

Gehen wir in Gedanken einmal hundert Jahre zurück. Wie war die Situation zu Beginn des 20. Jahrhunderts? Wir meinen oft, nur heute sei eine Zeit des Umbruchs. Weit gefehlt, denn Umbrüche und Verwerfungen gab es schon immer: 1903 hoben die Gebrüder Wright zum ersten motorisierten Flug ab. Heute könnte man diesen kurzen Flug (der ein Meilenstein für unsere technische Entwicklung war) im Innenraum einer A380 simulieren. Vor hundert Jahren gab es keine Kühlschränke, keine Radios, keine Fernsehgeräte, keine Mobiltelefone. Es war die Zeit, als gerade die

ersten Telefone und Automobile aufkamen. Die große Herausforderung der Gegenwart ist es, aus der Vergangenheit zu lernen, um die Zukunft besser gestalten zu können. Dies ist eine Verantwortung, die wir heute haben und sie betrifft nicht nur Politiker, sondern ebenso Unternehmer, Führungskräfte und Mitarbeiter in gleichem Maße.

Es ist also keine Frage mehr, ob wir uns verändern müssen, die einzige Frage ist, ob wir schnell genug sein werden! Eines kommt ergänzend hinzu: Wenn wir uns nicht selbst verändern, werden wir von außen verändert. Die Fragen, die sich in diesem Zusammenhang jeder stellen sollte, sind einfach, die Antworten (und vor allem die Konsequenzen) schon etwas schwerer:

- ⚡ Wollen wir gestalten oder gestaltet werden?
- ⚡ Wollen wir führen oder geführt werden?
- ⚡ Wollen wir aktiv leben oder passiv gelebt werden?

Wenn wir uns für den aktiven Weg entscheiden, den Weg der Freiheit, so entscheiden wir uns immer auch für den Weg der Verantwortung, denn Freiheit ohne Verantwortung gibt es nicht. Zeiten des Wandels der Märkte sind auch Zeiten der Veränderung von Unternehmen. Und dazu ist eine wirksame Führung unabdingbar.

.....  
**Cay von Fournier** ist Arzt und Trainer für Unternehmensführung; seit 2002 ist er Eigentümer des *SchmidtColleg*.

## Die drei Grundsätze wirksamer Führung

Mit wirksamer Führung sind an dieser Stelle drei Dimensionen der Führung gemeint:

1. Die Führung eines Unternehmens
2. Die Führung von Menschen
3. Die Führung der eigenen Person, also unsere eigene Lebensführung

Führung ist immer ganzheitlich. Führung ist abhängig von der Person, die führt und von den Personen und Unternehmen, die geführt werden. Führung ist aber auch immer abhängig von der Situation, in der geführt wird. Das Wesen der Führung hat drei Ebenen: Das Bewusstsein (mit welchen Werten und Einstellungen wird geführt), die Methoden (die Aufgaben der Führung) und letztlich die Werkzeuge, die dabei unterstützen, wirksam führen zu können. Im Mittelpunkt davon stehen drei Grundsätze:

1. Grundsatz: Kreativität = richtig entscheiden
2. Grundsatz: Kompetenz = richtig handeln
3. Grundsatz: Konsequenz = richtig leben

Es geht immer um eine ganze Reihe von Gedanken, Ideen, Maßnahmen und so wird an dieser Stelle auch nicht von den drei Grundsätzen gesprochen. Es ist für jedes Unternehmen wichtig, seinen eigenen Weg zu suchen und seine Strategie für die Zukunft zu entwickeln. Dieser Prozess der Strategieentwicklung ist ein permanenter.

### 1. Grundsatz: Kreativität... oder wie man richtig entscheidet

Das Wort Kreativität kommt von dem lateinischen »creare« und heißt so viel wie »Neues schöpfen, erfinden, erzeugen, herstellen oder auswählen«. Die Kreation ist die Schöpfung von etwas Neuem, die Kreatur das neu erschaffene Leben. In diesem Sinn sind mit Kreativität ein neues Denken, neue Ideen, neue Produkte oder auch neue Geschäftsmodelle gemeint.

Besonders verbreitet ist der Irrtum, dass wir besonders kreativ sind, wenn wir entspannt sind und es uns gut geht. Das Gegenteil ist der Fall. Wir sind aufgrund unserer Entwicklungsgeschichte besonders in Krisenzeiten genötigt gewesen, uns etwas einfallen zu lassen. Daher hat Kreativität auch viel damit zu tun, sich dann anstrengen zu müssen, wenn wir mit dem Rücken zur Wand stehen.

Aus der Kreativität entstehen nicht nur innovative Produkte, sondern auch innovative Dienstleistungen, innovativer Kundennutzen, Emotionalität und neue Formen des Service, neue Geschäftsmodelle und Partnerschaften, innovative Preissysteme, Organisationsformen und Ideen, die Menschen begeistern. Kreativität war zu allen Zeiten der eigentliche Motor des Fortschritts. Ob wir uns die vielen Basisinnovationen der letzten zwei Jahrhunderte ansehen (die sog. Langen Wellen der Kondratieff-Theorie) oder die kurzen Innovationszyklen der letzten zehn Jahre, immer spielte Kreativität die entscheidende Rolle.

### 2. Grundsatz: Kompetenz... oder wie man richtig handelt

Für richtiges Handeln benötigt man Kompetenz und diese auf mehreren Ebenen. Wir brauchen fachliche Kompetenz, denn ohne diese werden wir nicht die nötige Qualität unserer Produkte und Dienstleistungen erzeugen können. Qualität ist eine notwendige Grundvoraussetzung, um überhaupt erfolgreich sein zu können. Ohne Qualität wird jedes Unternehmen über kurz oder lang scheitern.

Leider ist Qualität für sich allein nicht mehr ausreichend, denn ausschließlich Qualität führt nicht automatisch zum Erfolg. Unternehmen können heute trotz guter Qualität scheitern. Zur Kompetenz gehört deshalb weiterhin die methodische, soziale und letztlich auch ethische Kompetenz eines Unternehmens. Kompetenz nutzt nur wenig, wenn Sie nicht konsequent angewendet wird, womit wir beim dritten Grundsatz wirksamer Führung wären.

### 3. Grundsatz: Konsequenz... oder wie man richtig lebt

Konsequenz bedeutet, die Herausforderungen anzunehmen und Verantwortung zu übernehmen. Das Wort setzt sich aus den beiden lateinischen Wörtern »cum« und »sequi« zusammen und bedeutet »mit« »Folge« oder als »consequi« einfach »folgen«. Etwas zieht eine Folge, also konkrete Maßnahmen und Handlungen nach sich. Gute und kreative Ideen, gepaart mit hoher Kompetenz sind wertlos, wenn sie nicht auch im Markt umgesetzt werden. Wenn wir uns z.B. eine besondere Dienstleistung überlegen, die für unsere Kunden sehr nützlich ist, so entsteht dieser Nutzen erst, wenn er auch beim Kunden ankommt. Unserem Unternehmen nützt es erst dann etwas, wenn der Kunde auch bereit ist, dafür zu bezahlen.

Nehmen wir ein konkretes Beispiel aus der Branche, aus welcher die Krise hervorgegangen ist. Die Dienstleister auf den Finanzmärkten, ganz gleich ob Banken oder Versicherungen, haben ihren Vertrauensvorschuss genutzt, um immer komplexere Produkte anzubieten. Das Ziel war die Jagd nach hohen Renditen, an der ja auch die Kunden beteiligt waren. Aber die Kunden haben die Produkte nicht verstanden und jetzt kommt das Entscheidende: Die Banken und auch die Versicherungen haben diese Produkte und die damit verbundenen Risiken auch nicht mehr verstanden. Wenn wir eine neue Leistung anbieten wollen, so hat dies vor allem mit Kompetenz und Transparenz zu tun, aber auch mit der Bereitschaft im Beratungsgespräch, diese zu leben. Das Beratungsgespräch der Zukunft muss anders sein, als das der Vergangenheit. Aus Verkäufern müssen jetzt wirkliche Berater werden, die ihrem Namen Ehre machen und die Lust auf diese Form der Leistung haben.

Vertiefen wir an dieser Stelle die drei Grundsätze und übertragen sie auf die wesentlichen Aufgaben der Unternehmensführung, eine gute Strategie, eine konsequente Steuerung, eine geeignete Organisation und eine effektive Führung.

## Eine gute Strategie ist wichtig

Eine Zeit der schnellen Veränderung von Märkten ist auch eine Zeit der Strategieentwicklung eines Unternehmens. Eine Strategie ist nie starr und unveränderlich. Obwohl sie einer Kontinuität folgen sollte, muss sie ebenso veränderlich sein. Der Strategieprozess eines Unternehmens hat daher eine ganz besondere Bedeutung. Drei Inhalte werden oft unter dem Begriff »Strategie« zusammengefasst:

- :: *Unternehmensphilosophie* oder was uns wichtig ist (Leitbild, Vision, Mission, Werte, Kultur, Grundsätze – also das Sein und Denken eines Unternehmens)
- :: *Unternehmensstrategie* (Analysen, Positionierung, Kunden, Angebote, Entwicklungen, Wettbewerb, Innovationen, Kooperationen)
- :: *Unternehmensplanung* (lang-, mittel und kurzfristige Ziele mit klarem Maßnahmenplan)

Darüber hinaus kann der Begriff »Strategie« (der aus dem griechischen »stratos« kommt und bedeutet »das Heer zu führen«) für eine Vielzahl von Konzepten in einem Unternehmen verwendet werden (Marketingstrategie, Finanzstrategie,...). Letztlich bedeutet es aber immer, dass sich ein Unternehmen konkrete Gedanken über die zukünftige Gestaltung der einzelnen Bereiche macht. Die Abgrenzung zum Wort »Planung« ist hier fließend. Die Entwicklung einer Strategie erfolgt nicht im luftleeren Raum, sondern wird geprägt von bestimmten Gedanken und Annahmen, die auch in der Unternehmensphilosophie beschrieben werden können. Nennen wir sie an dieser Stelle Grundwerte der Strategieentwicklung, die das Bewusstsein eines Unternehmens prägen. Folgende sieben Grundwerte sollten eine praktische Strategie prägen:

- :: **Ganzheitlichkeit:** Eine Unternehmensstrategie muss sich mit vielen Aspekten des Unternehmens beschäftigen und daher durchdacht sein. Sowohl die weichen, als auch die harten Faktoren müssen berücksichtigt werden. So wie bei einem Menschen Körper und Seele eine Einheit bilden, so ist dies im Unternehmen durch die materielle und immaterielle Ebene der Fall.

- :: **Balance:** Eine kluge Strategie balanciert und optimiert gegensätzliche Interessen. Sie balanciert zwischen dem Nutzen für den Kunden und den Nutzen für das Unternehmen und versucht beides in Einklang zu bringen, wissend, dass sich beide Ziele oft auch widersprechen. Eine Aussage wie »Nutzenmaximierung vor Gewinnmaximierung« hört sich schön an, bildet aber letztlich nicht die Realität ab, denn es geht um beides. »Gewinne sind die Kosten des Überlebens« (Peter Drucker) und so ist damit gemeint, dass der Gewinn das Ergebnis der Verwirklichung übergeordneter Unternehmensziele ist, die sich am Nutzen für den Kunden orientieren sollten.

- :: **Energie:** Jedes Unternehmen hat bestimmte Ressourcen an Geld und Zeit zur Verfügung. Der

Grundsatz Energie fordert, sich nicht zu verzetteln, sondern die Energie wirksam und fokussiert auf das Wesentliche im Hinblick auf den Unternehmenserfolg einzusetzen.

- :: **Klarheit:** Unternehmensführung ist geprägt von einer Vielzahl von Entscheidungen, die getroffen werden müssen. Strategiearbeit ist dann gut, wenn sie dem Unternehmer dabei hilft, Entscheidungen zu treffen. Klarheit zeigt sich in einem wichtigen Wort: »Nein«. Was wollen wir nicht (!) anbieten? Für welche Kunden wollen wir nicht (!) arbeiten? Wenn ein Unternehmen diese Fragen klar beantworten kann, dann fällt das »Ja« viel leichter.

- :: **Kontinuität:** Kommen wir zur Umsetzung einer Strategie. Hier wird häufig vergessen, dass es etwas Zeit braucht, bis eine neue strategische Ausrichtung wirkt und Erfolge zeigt. Daher ist es gefährlich, die strategische Ausrichtung zu schnell zu wechseln, wie es auch gefährlich sein kann, sie über einen zu langen Zeitraum nicht zu wechseln. Allein dieses Beispiel macht deutlich, dass ein »entweder – oder« immer falsch sein muss und immer ersetzt wird durch ein »sowohl – als auch«.

- :: **Verständlichkeit:** Die Umsetzung einer Strategie ist immer Teamarbeit. Aber auch hier gilt »sowohl – als auch«, denn es gibt Situationen, da sind Einzelleistungen entscheidend. Im Großen und Ganzen ist ein Unternehmen dennoch ein Team und es kommt daher darauf an, dass möglichst viele Menschen im Unternehmen die Strategie auch verstehen.

- :: **Veränderbarkeit:** Strategiearbeit ist ein kontinuierlicher Prozess. Wenn sich das Umfeld verändert, muss sich auch die Strategie eines Unternehmens verändern. Dies deutlich zu machen ist eine der wesentlichen Führungsaufgaben. Die Widerstände (»Das haben wir schon immer so gemacht« oder »Das haben wir noch nie so gemacht«) sind jedem bekannt, denn Veränderung ist nicht beliebt. Daher ist die Förderung der Veränderungsbereitschaft eine permanente Führungsaufgabe.

## Eine gute Strategie muss kompetent umgesetzt werden

Erst Kompetenz führt zum richtigen Handeln, denn eine richtige Entscheidung muss auch umgesetzt werden. Jetzt geht es um klare Ziele, um Prioritäten und um Maßnahmen, die von bestimmten Personen in einer bestimmten Zeit realisiert werden. Hier spielt die Übernahme von Verantwortung für das eigene Handeln eine besondere Rolle. Sind bei der Entwicklung einer Strategie die »Kenner« hilfreich und nützlich, so geht es bei der Umsetzung um die »Könner«.

Was macht den »Kenner« zum »Könner«? Es ist vor allem die Kombination der ausgeprägten Kompetenzen, die den »Könner« auszeichnet. Natürlich ist die fachliche Kompetenz zunächst maßgeblich, ganz gleich, ob Dienstleistungen

oder Produkte Gegenstand des Unternehmens sind. Ein Taxifahrer sollte die Stadt kennen, in der er seine Dienste anbietet. Ein Navigationssystem kann ihm zwar helfen, aber spätestens bei einem Stau und drängender Zeit wird deutlich, ob der Taxifahrer sein Handwerk beherrscht oder nicht. Bei jedem anderen Beruf ist dies ebenso.

Neben der fachlichen Kompetenz ist aber vor allem auch die methodische Kompetenz entscheidend bei der Umsetzung im Alltag. Wie gut ist ein Mensch, ein Unternehmen organisiert? Wie geht man mit der eigenen Zeit und mit jener seiner Kunden um? Wie sieht es mit einfachem aber gutem Projekt- und Qualitätsmanagement aus? Die beiden rationalen Kompetenzen nützen aber im größeren Unternehmensumfeld wenig, wenn nicht auch die emotionalen Kompetenzen (soziale und ethische) hinzukommen. Wie will man andere Menschen bewegen, einbinden und dafür gewinnen, gemeinsam an Zielen zu arbeiten? Wie will man die Nachhaltigkeit sicherstellen und Glaubwürdigkeit und Vertrauen bei Kunden und Mitarbeitern aufbauen? Oft gibt es fachlich und methodisch kompetente Menschen, denen man wenig vertraut. Wenn das Vertrauensverhältnis gestört ist, helfen fachliche und methodische Kompetenz wenig. Menschen folgen Menschen und keinem Qualitätsmanagement.

Um eine Strategie auch umzusetzen braucht es neben den einzelnen Kompetenzen vor allem

- :: klare und messbare Ziele
- :: Prioritäten, die das Wesentliche vom Unwesentlichen unterscheiden
- :: konkrete Maßnahmen und dafür verantwortliche Personen

An diesem Punkt wird es konkret und hier geht die Strategieentwicklung in die konkrete Planung und Diskussion über die zu vereinbarenden Ziele, über Prioritäten, Verantwortung und konkrete Maßnahmen über. Hier wird die methodische Kompetenz wieder sehr wichtig. Gerade das nachhaltige Verfolgen und Erreichen von Zielen stellt im Alltag die größte Herausforderung dar.

### **Eine gute Strategie muss konsequent gelebt werden**

Der Unterschied zwischen einem guten und sehr guten Unternehmen ist immer eine Frage der Konsequenz, mit der das Unternehmen jeden Tag ans Werk geht. Der Führung kommt hierbei eine ganz besondere Rolle zu. Roman Herzog brachte es in seiner Berliner Rede 1997 mit folgendem Satz zum Ausdruck: »In Zeiten existentieller Herausforderung wird nur der gewinnen, der wirklich zu führen bereit ist...«.

Führung entzieht sich der wissenschaftlichen Betrachtung und ist ein »weicher Faktor«. Das öffnet den in der Managementliteratur beliebten Pseudowissenschaftlern Tür und Tor. Führung muss auf Werten basieren. Wenn diese falsch und verbrecherisch sind, wird in die falsche Richtung geführt. Dies ist dann keine Führung, sondern Verführung. Daher ist es wichtig, sich nicht nur das Wesen der Führung genauer anzusehen, sondern auch die Aufgaben. Management ist etwas

anderes als Führung. Auch wenn beide Begriffe in den meisten Wirtschaftspublikationen synonym verwendet werden.

Was ist Management? Management beruht auf Wissenschaft, auf Zahlen und Fakten. Der Taylorismus begründete die wissenschaftliche Betriebsführung und Peter F. Drucker das moderne Management, wie wir es heute kennen.

Und was ist Führung? Führung ist das Gestalten, gemeinsam mit anderen Menschen, unter Berücksichtigung des Umfeldes und ganzheitlichen, ethischen Grundsätzen. Führung ohne Verantwortung ist ein Irrtum. Der Werteaspekt, Ethik, Ganzheitlichkeit, Verantwortung und Charakterstärke sind Elemente der Führung, die sich zugegebenermaßen schlecht messen lassen. Führung ist nicht mehr oder weniger als Management – beide stehen gleichbedeutend nebeneinander und ergänzen sich. Beide werden für den langfristigen Erfolg eines Unternehmens dringend nötig sein. Führung ist eine einfache Disziplin, die gelernt werden kann. Führung folgt Grundsätzen, besteht aus Aufgaben und verwendet Werkzeuge. Grundlage der Führung ist der Charakter.

Führung ist ohne Geheimnisse und ohne jede Mystik – sie ist das Ergebnis eines ethisch handelnden und verantwortungsbewussten Menschen. Führung beginnt beim »Ich« – und wirkt immer von innen nach außen. Weisheit, Willenskraft, Besonnenheit (Maß halten), Gerechtigkeit, Vertrauen, Optimismus und Wertschätzung – diese Grundsätze leiten sich aus den sieben Kardinaltugenden ab und sind somit praktisch gelebte Ethik. Diese Tugenden sind der Stoff, aus dem ein guter Charakter gemacht ist. Die ersten vier Grundsätze sind Verhaltensgrundsätze (sie leiten sich von den ursprünglich vier Kardinaltugenden des Aristoteles ab) und die letzten drei sind Einstellungstugenden des Bewusstseins und leiten sich aus der christlichen Philosophie ab (Glaube, Hoffnung, Liebe). Die Grundsätze sind die Voraussetzung für die vier Aufgaben der Führung von Menschen.

Die Frage nach dem Sinn von effektiver Führung erscheint gerade in der aktuellen Krisenzeit eine ganz wesentliche zu sein. Dies ist auch die große Chance der Krise, denn erst durch den Wegfall der hedonistischen Heilsversprechen auf der materiellen Ebene (aus den guten Zeiten des Wirtschaftswachstums) wird der Blick frei für die ethische Ebene. Nur auf ihr werden wir die Probleme lösen können. Wir haben nicht nur eine Struktur- und Wirtschaftskrise, sondern – was viel schlimmer ist – eine Sinn- und Orientierungskrise. Nur durch wirkliche Führung und Führer – im positiven Sinn des Wortes – sind diese Krisen zu überwinden. Oder um mit den Worten von Gertrud Höhler zu sagen: »Die Wissensgesellschaft hat im Strudel ihrer Gewinne und Verluste kaum Energie für den Kern der menschlichen Existenz übrig.« ■