

Ready for Business

Anforderungen an die moderne Unternehmensleitung

Bei der Zukunftsplanung ist der Unternehmer oder der Manager auf Prognosen künftiger politischer, wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Entwicklungen angewiesen. Kommende Ereignisse und Entwicklungen sind nur zum Teil absehbar und lassen sich nie vollständig voraussehen oder gar berechnen. Eine mögliche Wasserstandsmeldung der Wirtschaft ist hier vielleicht der Ifo-Geschäftsklimaindex oder die Höhe des Dax.

Zukunftsorientiert denken, handeln und führen

Gerade im Umgang mit dem Unvorhersehbaren sind deshalb Kreativität und schöpferische Kraft gefragt, aus denen eine Vision entsteht. Leider lässt sich diese Kraft nicht wissenschaftlich zuordnen. In Nachschlagewerken für wirtschaftliche Begriffe kann man lange vergeblich nach einer Definition des Begriffes Vision suchen. Seine Bedeutung für die Wirtschaftspraxis wird dem Begriff noch nicht allzu lange zugestanden. Er geht auf das lateinische „visio“ zurück, was ursprünglich Erkennen oder Begreifen hieß. Im Duden Fremdwörterbuch ist zu lesen: „Vision ist ein inneres Gesicht, eine Erscheinung vor dem geistigen Auge; auch Trugbild.“

Visionen bilden somit die Grundlage für unternehmerische Planungen und Handlungen. Visionen lassen, einem Immunsystem gleich, nur die Reize überleben, die dazu dienen, das Unternehmen weiterzuentwickeln. Entstehende Probleme und Konflikte sind für visionär geführte Unternehmen daher die Motoren der Entwicklung. Bei umgekehrter Betrachtung ergibt sich so die Antwort auf das „Warum Unternehmen eine Vision brauchen“: Weiterentwicklung ist hier das Zauberwort. Fehlt dagegen die Vision, wird sich Wildwuchs einnisten. Neue Führungskräfte und Mitarbeiter können eine Krebsgeschwulst entstehen lassen, in-



Andreas Erbenich.
www.andreaserbernich.de
Foto: Archiv

dem sie z. B. ihr Wertesystem einschleusen. Spinnt man dieses Bild weiter, sind „Metastasen“ die Folge, bis schließlich der Wirtskörper stirbt. Für die Führungskräfte ist dieses Verhalten mit relativ wenig Gefahr verbunden. Viele Manager, die sich selbst rücksichtslos beruflich auslebten, auf rechtzeitige Maßnahmen der Unternehmensentwicklung verzichteten und dadurch hohe Gewinne erreichten, sind von anderen Unternehmen abgeworben worden, bevor sich ihr rücksichtsloses Verhalten im alten Unternehmen negativ auswirken konnte. Wenn dann später die Probleme zum Vorschein kamen, wurden und werden diese dem neuen Management angelastet.

Dabei wird eine Vision oftmals mit klaren Zielvorgaben gleichgesetzt. Das ist jedoch nicht genug. Aus der Vision entsteht zwar die Frage und gegebenenfalls die Antwort, was als nächstes zu tun ist. Vor allem aber muss sie Antworten auf den Stand des Unternehmens in der Welt von morgen geben. Visionäres Denken ist deswegen eine nicht delegierbare Führungsaufgabe. Es ist nicht genug, ein für allemal eine Vision zu haben. Visionäres Management kann und muss Visionen überprüfen und gegebenenfalls auf neue Wirklichkeiten reagieren. Ein Unternehmen braucht somit immer wieder neue Visionen in einer sich ständig verändernden Welt. Umso besser, wenn diese sich als jeweilige Bestandteile zu einer ganzheitlichen großen Vision zusammenfügen.

Dabei ist Selbsterkenntnis, gepaart mit einer großen Portion Mut und einem Schuss Zuversicht, schon ein erster Schritt zur Bewältigung einer Krise. Die Unternehmensvision weist dabei den richtigen Weg.

Ein Unternehmen zu führen, ist kein Sprint, sondern ein Marathon, da gibt es Höhen und Tiefen. „Da muss man durchhalten“, so Peter Schöffel, geschäftsführender Gesellschafter des gleichnamigen Sportbekleidungsherstellers.

To lead or not to lead

Auch ein modernes Verständnis von Führungsarbeit heute kennt seine Klassiker. So reicht es nicht aus, Ziele zu formulieren, den richtigen Druck auf die nächste Führungsebene auszuüben und Kontrollinstrumente zur Zielerreichung einzuführen. Denn ein Ziel ist nur dann wirkungsvoll, wenn

1. es einen klaren unternehmerischen Kurs gibt, der dorthin führt,
2. es eine erfahrene Mannschaft gibt, die den abgesteckten Kurs konsequent zu halten vermag,
3. die richtige technische Ausstattung

mit personellen, finanziellen und technischen Mitteln vorhanden ist,

4. es eine Führung mit hoher Integrationskraft gibt, die alle Kräfte bündelt und konsequent auf die Zielerreichung ausrichtet.

Auch ein vollgestopfter Terminkalender ist noch lange kein Beweis für aktive Unternehmensführung. Die Zeit für die bewusste Beschäftigung mit den grundlegenden Problemen des Unternehmens ist derart knapp, dass viele dieser Führungskräfte es gerade noch so schaffen, hastig von einer Besprechung zur nächsten zu eilen, ohne wichtige Entscheidungen zu treffen oder begleiten zu können. Wenn man sich die Frage stellt, warum ausgechnet dieser oder jener vom Markt verschwindet, dann haben die „Unternehmer“ mit an Sicherheit grenzender Wahrscheinlichkeit eines unterlassen: Sie haben die Zukunftsfähigkeit ihres Geschäftes nicht permanent geprüft und notwendige oder angemessene Maßnahmen nicht oder unzureichend umgesetzt.

Ausweg aus der Führungskrise

Das Ausmaß einer Führungskrise ist in vielen Unternehmen dramatischer, als es extern wahrgenommen wird. Dennoch: Ich behaupte, dass die nötige Kraft in vielen Unternehmen ausreichend oder gar in großer Fülle vorhanden ist. Wer es mit jungen Mitarbeitern zu tun hat, der wird bestätigen können, dass sie gut ausgebildet sind und sich aktiv in ihr Unternehmen einbringen wollen. Und hier liegt eine der größten Herausforderungen für die Zukunft: leistungsbereite junge Menschen zu mutig zupackenden wie konsensfähigen Führungspersönlichkeiten mit hoher persönlicher Integrität heranzubilden.