

# VERMÖGENSBILANZ

Nicht jeder, der vorangeht, kann führen

Schlechte Nachrichten für die Topetage: Die Zahl derer, die das Zeug zum Unternehmenslenker haben, nimmt dramatisch ab. Die letzte Repräsentativumfrage entlarvt deutsche Wirtschaftsführer als ängstlich und angepasst. Elite? Von wegen. Führungsfiguren der Zukunft? Noch dazu Vorbild für die Welt, wo sich jetzt doch jeder als „Global-Player“ fühlt? Mitnichten.

*Lutz von Rosenstiel vom Institut für Psychologie der Ludwig-Maximilians-Universität in München, der die Studie kommentierte, stellt den Köpfen an der Spitze ein miserables Zeugnis aus. Unternehmer im Schumpeterschen Sinn haben im Konzern keine Chance. Reformen, die riskieren, einbrechen, aufstehen, Neues versuchen und Altes zerstören, sind auf höchster Ebene unerwünscht. „Der Pionier, oder der Vietkong, der durch den Wald streift und vielleicht auf ganz ungewöhnlichen Wegen den Erfolg sucht, kommt da nicht vor. Obwohl sich die Welt dramatisch ändert, Regeln, die vorher gut und richtig waren, heute überholt sind, soll die Führungskraft von morgen der gleiche Typ wie gestern sein – stummer Diener, unauffälliger Schaffer, tüchtiger Beamter eines konventionellen Erfolgs. Sehr uniform, sehr glatt, einfach konturlos.“*

Ernüchternd zeigt sich, dass die Konzerne Auslaufmodelle produzieren – Leistungsträger zwar, doch nicht die Entrepreneur, die sie brauchen, um sich zu erneuern. Statt Führungspersönlichkeiten allerorten nur Manager. Tüchtig, aber eindimensional, nicht innovativ. Fachlich befähigt, doch ohne Persönlichkeit und seelische Kraft.

Ihre Welt wird ausschließlich von der Logik beherrscht, vom Entweder-Oder, dem vordergründig Rationalen, den angeblich exakt definierbaren Begriffen und mathematischen Schemata. Wer weiterkommen will, muss schwarzweiß denken, Freund, Feind, fertig. „Im Kopf“, sagt Rolf Berth, Leiter der *Denkfabrik* in der *Akademie Schloss Garath* bei Düsseldorf, „sind die Verantwortlichen im 19. Jahrhundert stehengeblieben. Sie denken in ‚wahr‘ und ‚unwahr‘, sie suchen nach unerschütterlichen Fundamenten. Thesen sind ‚falsch‘ oder ‚richtig‘, Marktdaten sind ‚korrekt‘ oder ‚unrichtig‘, Geschäftspläne haben die Zukunft ‚fest im Griff‘ oder sind ‚Makulatur‘.“

Zu viele Traditionen, zu viele alte Zeiten. Mit ihrem antiquierten Führungsstil stehen viele Vorstände in ihrer tradierten Welt jedem Wandel, jedem Neubeginn starrsinnig und unbelehrbar im Wege. Es fällt ihnen nicht nur schwer, das, was verändert werden muss wahrzunehmen, sondern das Neue überhaupt als neu zu erkennen. Gesellschaftliche Entwicklungen finden in ihren Köpfen genauso wenig Platz wie die dramatischen Umwälzungen der Wirtschaft. Der Mangel an Vorstellungskraft deutet sogar darauf hin, dass sie sich bewusst taub stellen. Ihnen fehlt einfach die notwendige Einsicht, sich anpassen zu müssen, sich auf die Zukunft ein- und umzustellen. Die Unfähigkeit, verfügbare Ressourcen und Talente für Reformen zu mobilisieren, ist manchmal so ausgeprägt, dass man sie als eine moderne Form der Unterentwicklung bezeichnen muss.

Selbst dort, wo mit der Jahrtausendwende Initiativen offiziell verkündet und gegründet wurden, liegen Zielsetzung und Wirklichkeit weit auseinander. Ob „Zukunft 2000“ oder „Vision 2007“, ob feierlich beschlossen oder wohlmeinend angedroht – vom Ruck, der durch die Organisationen gehen soll, ist nichts zu merken. Es geht weiter, aber nicht voran. Die Mentalität zu erhalten, dominiert über das Streben, zu verändern. Je höher die Position, desto lernunwilliger sein Inhaber. Er doziert zwar über neue Qualifikationen, fordert Innovation, Entschlossenheit und Wagemut für alle Berufe und Berufungen. Nur nicht von sich. Dieser merkwürdige Widerspruch hält eine Welt zusammen, die sich selbst als Problem hat, aber keine eigenen Lösungen mehr kennt.

Risikoscheue Unternehmenskulturen sind vielerorts die Norm. Was sich auf breiter Front als Chance ankündigt, löst in ihnen Lähmung aus statt Initiative und Dynamik. Nichts bewegt sich – und das hält auf. Ursprüngliche Begeisterung endet in Organisation. Unternehmungslust, Tatkraft, Erfindergeist, Mut welken vor sich hin. Fleiß statt Kreativität. Frische Ideen dringen erst gar nicht zu den entscheidenden Stellen durch. Kämpft sich doch mal jemand mit einem mutigen Vorschlag bis nach oben in die Beletage, wird erstmal – geheim – eine Arbeitsgruppe oder Kommission gebildet. Statt Wagnisgedanken herein- und zuzulassen, offen zu verfolgen, verschanzt sich, was sich Führung nennt, im Konferenzsaal.

Handverlesen, schallisoliert. Eifrig wird getagt und vertagt, geredet und zerredet. Alles Neue stört die mühsam erreichte Harmonie. Schon die Diskussion um den Dissens ist streng verboten.

Offenheit, Inspiration und Synergie zeichnen solche Gremien nicht aus. Dafür Passivität, Konformität, Streben nach Autorität und Dominanz. Ausschüsse, die im Unternehmen visionär tätig werden sollen, verkommen im schlimmsten Fall zur resultatslosen Klugquatschbude. Kein Wille geschieht. Zuletzt ersetzen Scheinaktivitäten mangelnde Gestaltungsfähigkeit.

Mit dem selbstformulierten und -gestellten Anspruch an Führungsqualität hat diese Wirklichkeit wenig zu tun. Dabei steht den meisten Unternehmen eine Reform, ein Umbau, eine Generalüberholung ins Haus, die jene, die diese Notwendigkeit jahrelang bestritten, jetzt als Revolution erleben. Die Beispiele Internet und Biotechnik sind erst der Vorgeschmack – das Wetterleuchten vor dem großen Sturm. Bald werden es weitere Geschäftsbereiche sein, die ganz neue Ökonomien mit eigenen Gesetzen produzieren. Die New Economy hat jetzt schon die alten Industrieunternehmen als wirtschaftliches Leitbild ersetzt.

Was die Turbulenz speist und täglich intensiver wirbeln lässt, sind junge Leute, die in den traditionsreichen Konzernen nicht weiterkommen. Ihr Aufstieg ist durch überalterte Führungsmannschaften blockiert. Die besten Köpfe der neuen Elite sehen keine Perspektiven, wandern in den dynamischsten Sektor unserer Wirtschaft, zur Avantgarde der schnellen Start-ups ab. Oder gründen selbst ein eigenes Geschäft, um dort mit ganzer Kraft zu zeigen, was Führung ist: Innovieren statt repräsentieren, gestalten statt verwalten.

# NULLEN UND EINSEN

Wer oben nur zählt, verrechnet sich

Warum es lebenswichtig ist, Gestaltung wieder als integralen Bestandteil, ja als Voraussetzung einer kraftvollen, innovativen Führung zu begreifen, wird aus der Praxis ebenso verständlich wie aus der Theorie. Im 20. Jahrhundert konzentrierte sich die Ausbildung von Wirtschaftsfachleuten ausschließlich auf das Management. Das heißt auf Planung, Finanzen, Organisation, Personal, Controlling.

Die dabei eingesetzten Managementtechniken, betriebswirtschaftlichen Prinzipien, Formalismen und Verfahren verführen uns seit Jahrzehnten zu dem Glauben oder der Wunschvorstellung, der Erfolg eines Unternehmens sei im naturwissenschaftlichen Sinne machbar. Um erfolgreich zu sein, so lernen wir, müssten nur die richtigen, das heißt die erfolgsentscheidenden Faktoren umfassend und exakt ermittelt werden. Möglichst als unerschütterliche Daten – also Daten, die sich beziffern lassen, denn nur bezifferbare Daten sind echte Daten.

Ein solches Verständnis fragt nicht, wie Wirklichkeit zustande kommt. Es setzt sie einfach als kalkulierbar, planbar und ready-made voraus. Deshalb Manager süchtig sind nach rechenbarer Information und ständig nach ihr suchen. Am begehrtesten ist sie, wenn sie sich einer mathematischen Sprache bedient: Als Formel, Rezept, Theorie oder Gesetz. In dieser Form kann sie angeblich marktpolitische Tatsachen und Entwicklungen sicher erklären und prognostizieren.

Die Hoffnung dabei: Wirtschaft und Geschäft laufen mit derselben Notwendigkeit und damit Verlässlichkeit ab, wie Physiker das jahrhundertlang von den Naturereignissen glaubten. Ganz nach dem Mythos und Ideal einer widerspruchsfreien, von Resultat zu Resultat fortschreitenden, immerzu gültigen, nützlichen Naturwissenschaft.

Kein Wunder, dass professionelle Führung bei uns in der Regel eine Welt der Algorithmen, Diagramme, Statistiken und Analysen ist. Die kühle Anwendung von Regeln auf klare Fakten. Mittel mutieren zum Zweck. Quantität verdrängt Qualität. An die Stelle der Kundennutzen-Vision und -Konzeption tritt Profitsteigerung als Unternehmensziel. Mit dem Ergebnis, dass Führungskräfte nicht mehr selbst entwerfen, nicht mehr selbst beurteilen, nicht mehr selbst werten, nicht mehr selbst entscheiden. Sie rechnen, sie geben die Verantwortung an die Ziffern, Zahlen und Graphen weiter: Absicherung als Führungsstil. Zählen oder messen ist eben leichter als eine Idee zu entwickeln, sie einzuschätzen und danach ein Urteil zu fällen.

Leadership ist zur mathematischen Disziplin geworden und zu einem sezierenden Prozess verkümmert. Der Weg zur Erkenntnis wird durch ihn nicht geöffnet, sondern verstopft. Man zerlegt, zerteilt, zerpfückt – wirbelt viel Staub auf, um sich dann zu wundern, nichts mehr sehen zu können. Die strategische Planung, oft das Herzstück der Führung, ist das beste Beispiel dafür. Planung hat über Führung gesiegt. Tag für Tag demonstriert das unternehmerische Establishment, wie die Führungslehre zur Mengenlehre verarmt, zum Großtriumph einer Marktforschung, die sich auf stereotypen Fragen von gestern reduziert. Auf individuelle Antworten für morgen lässt sich da kaum hoffen.

Quantitative Instrumente stehen hoch im Kurs. Den gesunden Menschenverstand einsetzen? Lieber nicht. Es ist doch viel brillanter, alltägliche Probleme mit immer komplizierteren Techniken zu lösen. Dafür werden Unsummen investiert – in Computer, Maschinen und in immer höher qualifizierte Mitarbeiter, die diese Gerätschaften bedienen können. Stets mit dem Ziel: Mehr-wissen-wollen-als-zum-Handeln-nötig-ist.

# KAPITALE KRÄFTE

## Der laute Ruf nach den stillen Reserven

Das Handwerk des Rechnens, dem Kaufleute, Juristen oder Wirtschaftsingenieure ihren bisherigen Unternehmensaufstieg verdanken, reicht zur Führung im neuen Jahrhundert allein nicht aus. Die rein betriebswirtschaftliche Organisationsverbesserung auf Basis nüchterner Kennziffern hat längst ihre Grenzen erreicht. Eine neue Welt, bisher unbekannte soziale und politische Anforderungen, zukünftige gesellschaftliche Rollen der Unternehmen, grenzsprengende Kräfte der weltweiten wirtschaftlichen Verschmelzung mit hohem Innovationsdruck kombiniert, zwingen uns zu einem neuen Verständnis und einem anderen Verhalten. Meisterdenker *Albert Einstein* hat es richtungweisend formuliert: *„Die Welt, die wir geschaffen haben, ist das Resultat einer überholten Denkweise. Die Probleme, die sich daraus ergeben, können nicht mit der gleichen Denkweise gelöst werden, durch die sie entstanden sind.“*

*„Wir arbeiten in Strukturen von gestern, mit Methoden von heute, an Strategien für morgen – vorwiegend mit Menschen, die in den Kulturen von vorgestern die Strukturen von gestern gebaut und das Übermorgen innerhalb des Unternehmens nicht mehr erleben werden.“* So beschrieb der St. Gallerer Hochschullehrer *Knut Bleicher* das Grundproblem, das uns hier beschäftigt.

Der Denkmalschutz ist abgelaufen. Die Führung der Veränderung erzwingt eine Veränderung der Führung. Nach Jahren intensiver Beschäftigung mit Strukturen, Prozessen und Portfolios müssen jetzt radikalere Ideen her – und Leute, die daraus etwas machen. Wir können uns nicht länger den Luxus erlauben, die Welt lediglich zu erkennen. Wir müssen sie entwerfen. Wir sind verpflichtet, wieder die unternehmerische Fähigkeit zu entdecken, Leadership als Quelle von Vision und Antriebskraft – Führungskompetenz, die durch Weitblick eine Organisation neu und einzigartig macht.

Systemveränderung ist heute wichtiger als bloße Systemverbesserung. Aus den Weltmeistern im Optimieren müssen Weltmeister im Wahrnehmen und Innovieren werden. Nur so lässt sich der Wachstumsmotor anwerfen und auf Touren bringen. Und wenn Wachstum entsteht, entsteht

Mut, der Teil unternehmerischer Verantwortung, mit dem sich führende Positionen in Zukunftsmärkten erobern lassen. Woraus wieder neue Unternehmen mit neuen Arbeitsplätzen entstehen.

Nicht, dass wir keine kreativen Hoffnungsträger hervorbrächten, es verkümmern jedoch elementare, dringend benötigte Erfahrungs- und Erkenntnismöglichkeiten. Weiter darauf zu bauen, dass sich alle Probleme mit Vernunft methodisch nach universellen Regeln lösen lassen, bringt uns nicht weiter. So oder ähnlich steht es zwar in den Lehrbüchern, doch in der Realität stimmt dieses ordentliche Bild meist nicht. Und: Solange sich Lösungen rechnerisch ermitteln lassen, haben wir es nicht mit einer entwerfenden, visionären Führung zu tun.

Die zentrale Frage lautet: Wie werden Unternehmer und Führungskräfte zu Führenden, die imstande sind, unsere Unternehmen unternehmerischer zu machen? Die Antwort: Durch einfallreiche Schaffenskraft. *Cuno Pümpin* schrieb: „*Desillusioniert vom Traum der Machbarkeit und der totalen System- und Komplexitätsbeherrschung erkennt man heute auch in der Betriebswirtschaftslehre, dass es neben traditionellen, der rationalen Logik verpflichteten Managementmethoden und -instrumenten noch eine wesentliche zusätzliche qualitative Dimension gibt.*“

Um die notwendige Zukunftsfähigkeit und Innovationsenergie zurückzugewinnen brauchen wir Nachwuchs, der bereit ist, über die konventionellen Begrenzungen des Denkens und Verhaltens hinauszugehen und wieder wirklich zu gestalten. Junge Leute, die gedankliche Verkrustungen sprengen, nach neuen Lösungen drängen und vorhandene Kräfte aus ihrem Dornröschenschlaf wecken.

Erst ganz allmählich denken wir daran, sie zu entdecken und zu fördern – Menschen, die dem sackgassenführenden „Weiterso“ eine Energie des „Andersmachens“ entgegensetzen, die die Vorstellung nur einer einzigen Wahrheit und Wirklichkeit hinter sich lassen. Mitarbeiter, die erkennen, dass sie in ihrem Denken und Tun über die Fähigkeit verfügen, andere, neue Realitäten zu erzeugen. Spitzenleute, die in der Lage sind, übergeordnete strategische Gesamtkonzepte zu entwickeln, zu kommunizieren und praktisch umzusetzen. Das ist ein wesentliches Merkmal wahrer Führung. Zuerst brauchen wir Gesamtentwürfe, Schöpfungen. Dann können getrost die Strukturen, Prozesse, Portfolios, Formeln und Analysen folgen.

Wie richtig diese Reihenfolge ist, zeigen uns die *Silicon-Valley*-Erfolgsgeschichten. Und viele Existenzgründer hierzulande.

Natürlich planen solche Persönlichkeiten auch kühl, logisch, mit scharfem Verstand. Aber sie können mehr. Sie besitzen ein Kapital, das wir fordern und einsetzen müssen, um auf den Wandel vorbereitet zu sein, ihn

selbst zu bestimmen und zu formen: Keine übernatürlichen Kräfte, sondern Qualitäten, die den typischen Unternehmer genauso charakterisieren wie jeden individuellen, „ganzen“ Menschen. Das sind neben unserer Rationalität und Intelligenz unsere Emotionalität, konkretisiert als Instinkt, Intuition, Inspiration und schöpferische Phantasie.

Erkenntnisgewinn ist eine kreative, nicht eigentlich eine kognitive Leistung. Visionen sind nur selten das Resultat sezierender, uniformer Wissens- und Entscheidungsabläufe oder selbstreflexiver, logischer Prozeduren. Sie sind davon abhängig, ungefiltert zu sehen und zu fühlen. Das heißt, in der Lage zu sein, die Welt authentisch zu erleben.

Heute, im Morgenrot des 21. Jahrhunderts, wird uns wieder klar: Der strategische Mensch ist ein schöpferischer Mensch. Strategische Visionen lassen sich nicht von Leuten entwickeln, die ausschließlich gelernt haben, den Umgang mit abstrakten Worten und Zahlen zu pflegen. Strategisches Denken ist keine akademische Wissenschaft, sondern die Evolution des Denkens. Strategie heißt genauso, um mit *Graf Moltke* zu sprechen, den gesunden Menschenverstand anzuwenden. Erst dann öffnet sich das Tor zur Vorstellungskraft. Erst dann wird die Phantasie voll entfaltet. Zu einem Traum, einer konkreten Vorstellung von der Zukunft, einer strategischen Intention, mit der sich ein Unternehmen im Wettbewerb erfolgreich positionieren lässt.

Dieses Buch wendet sich an die, die erkannt haben, dass in Zeiten existenzieller Herausforderung Unternehmensführung mehr bedeutet als rational zu planen, Informationen zusammenzustellen, Abläufe zu bestimmen und Menschen eine Rolle als versachlichter Produktions- oder Konsumfaktor zuzuweisen. Es geht darum, vom formalistischen, statischen Management wieder zu einer gestaltenden, evolutionären Führung zu kommen. Also die Aufgabe, eine Organisation zu leiten, als einen Schöpfungsprozess zu verstehen – nicht, wie allgemein üblich, als reine Managementaktivität, die die eigentliche Unternehmensführung lediglich vorbereitet und begleitet.

Es ist kein Zufall, dass in den erfolgreichsten Unternehmen, die in extrem wettbewerbsorientierten Branchen agieren, Persönlichkeiten an der Spitze stehen, die sich hauptsächlich mit Führung und nicht mit Management, geschweige denn mit Mikromanagement, oder noch schlimmer: mit Erbsenzählen, beschäftigen. Führung heißt bei ihnen, den mikroskopischen, auf sich selbst bzw. die Organisation gerichteten Blick, bei dem man sich im Dschungel von Fragmenten und Einzelaktivitäten verliert, durch eine makroskopische Perspektive des Unternehmens und seines Umfeldes zu ersetzen: Den Schwerpunkt der Arbeit von der Analyse zur Synthese zu verlagern, vom Teil zum Ganzen, von der Systemdifferenzierung zum Systemaufbau, vom Planen und Verwalten zum Gestalten.

Im Gegensatz zum zerlegenden Denken ist Gestaltung in erster Linie ein auf Integration zielender kreativer Akt, ein heuristischer Entwurfsprozess, aus dem als Resultat ein schöpferisches Werk entsteht. Dieses Werk, schon sehr konkret oder zunächst als Denkmodell, Vorstellung und Hypothese, kommt zuerst. Es steht vor der Analyse. Das gilt gerade jetzt, in einer Zeit, in der sich die Welt mitten in einer globalen Transformation befindet, am Übergang von einer rohstoff- zu einer ideengesteuerten Wirtschaft.

Begreifen wir Gestaltung als ein wesentliches Führungsmerkmal ist es notwendig, Unternehmen primär als Ergebnis einer solchen schöpferischen Idee zu sehen – einer konzeptionellen, unternehmerischen Gesamtidee. Jedes Unternehmen braucht als Basiselement, als Gestaltungsgrundlage, einen leitenden und überzeugenden Gedanken, eine klare Theorie seines Geschäfts, das es betreiben will. Eine Theorie, die seine gesamten Entscheidungen und Handlungen erklärt. Das heißt, einer Idee von dem, was sich die Verbraucher und die Gesellschaft wünschen, was sie erträumen, was sie erhoffen, was sie weiterbringt.

Bei diesem gestaltungsorientierten, qualitativen Ansatz rückt die eigentliche Aufgabe eines Unternehmens, sein wahrer Sinn, wieder in den Mittelpunkt: Für Kunden, Märkte und die ganze Gesellschaft, Werte zu schaffen und Nutzen zu stiften. Gestaltung im Führungsprozess zielt darauf, diesen Sinn herzustellen.

Er ist nicht nur die Bedingung für die Identifikation der Kunden, der Märkte und der ganzen Gesellschaft mit einem Unternehmen, sondern auch zentrale Motivationsbasis der Mitarbeiter. Immer bessere Produkte oder Dienstleistungen zu ständig sinkenden Kosten für vorhandene menschliche Bedürfnisse zu erzeugen und für Abnehmer und Verbraucher genau definierte Probleme zu lösen, muss ein Gefühl vermitteln, etwas Sinnvolles zu tun. Etwas, das man versteht, das man akzeptiert und das sehr viel Freude macht. Das Ressourcenpotenzial in unseren genetischen Programmen ist groß genug. Wir müssen es nur mobilisieren.

Wer Wandel und Erneuerung tatsächlich will, nach mehr Leistungsträgern, mehr kreativen Talenten, mehr Mitverantwortung und Engagement ruft, der muss in die Organisation wieder die ideenorientierte Unternehmenskultur einführen. Der muss Erfindungswillen fördern und Erfindungsgabe fördern, die Freiheit und Bereitschaft zu Risiken genauso wie die Kunst, sie glücklich zu wenden.

Ob Sie dazu gehören, ob Sie eine echte Führungskraft oder nur Manager sind, werden Sie in diesem Buch erfahren.