

Wie soll die Unternehmensführung auf diese Veränderungen reagieren?

Die Trendforschung pflegt erwarteten Gesellschaftsformen selbstsprechende Namen zu geben. Postindustrielle Überflusgesellschaft und Informationsgesellschaft sind Beispiele dafür, die Letztere soll nun von der Kreativgesellschaft abgelöst werden. Tief greifende Umschichtungen, wie sie solche Veränderungen bewirken, lassen sich meist unmerklich an, um sich umso plötzlicher und gewaltiger durchzusetzen – oder zu verpuffen. Aus Aussagen der Trendforschung direkte Rückschlüsse auf den unternehmerischen Erfolg zu ziehen, verbietet sich. Was bleibt den einzelnen Unternehmen also zu tun?

Für die Unternehmen gilt es, sich so aufzustellen, dass sie auf die tatsächlich eintreffenden Geschehnisse *rasch und langfristig wertmehrend* reagieren können. Rasch bedeutet, schneller zu sein als die Mitspieler. Die damit verbundene Daueraufgabe lautet, sich selbst zu bleiben und sich gleichzeitig zu erneuern. Die Antwort hat jedes Unternehmen für sich zu finden, zumal ganze Branchen untergehen und neue entstehen werden. Was das bedeuten könnte, wird anhand dreier Beispiele aufgezeigt: Gekonntes Miteinander, Beschleunigung und Entschleunigung sowie Führungsinstrumente.

Gekonntes Miteinander

Herkömmliches Wissen ist immer häufiger unwesentlich und irreführend, weshalb in der Führungsarbeit wie nie zuvor *Offenheit für Neues und Umdenken* gefragt sind. Der Anteil von Wissensexperten in der Belegschaft nimmt zu, was an die Führungsarbeit hohe Anforderungen stellt, da es um komplexe Sachverhalte geht. Hinzu kommt, dass sich immer mehr Menschen ausserhalb der traditionellen Bereiche Wirtschaft und Staat gruppieren und dort ihren Interessen und Anliegen Ausdruck verleihen. So wird der örtliche Verein zur weltweit verbundenen Interessengemeinschaft. Wie schwierig sich das Verhältnis im Einzelfall gestalten mag: Unternehmen und Interessengemeinschaften sind aufeinander angewiesen.

In diesem veränderten Umfeld rücken *Führung und Gefolgschaft* näher zusammen. Wettbewerbsfähigkeit und damit Unternehmenswert werden vermehrt von der Führungsleistung der gesamten Belegschaft bestimmt. Denn das Spielfeld, um bei diesem Bild zu bleiben, gleicht mehr einer Kugel als einer Fläche und die Kommunikation verläuft in allen Richtungen. Hapert es in der Zusammenarbeit, liegen die Ursachen oft im fehlenden Einfühlungsvermögen und Verständnis. Durch das Näherrücken von Führung und Gefolgschaft wird deshalb das Vermögen, für den andern zu denken, zum ausgesprochenen Qualitätsmerkmal guter Führungsarbeit. Diese ist ganzheitlich, interdisziplinär, wertorientiert und kreativ wie nie zuvor.

Beschleunigung und Entschleunigung

Wir neigen zu glauben, Geschwindigkeit sei im Wirtschaftsleben immer und für alles das Entscheidende. Das «wild gewordene mo-

derne Leben» war schon Thema zu Zeiten der ersten industriellen Revolution vor 200 Jahren. *Johann Wolfgang von Goethe* erfand das im Deutschen neue Eigenschaftswort «veloziferisch»: Die Eile, die des Teufels ist. Das *Entwicklungstempo* wird jedoch von der *gesellschaftlichen Lernfähigkeit* bestimmt. Und sie heisst Zeit. Dasselbe gilt für Unternehmen. Das Lernen im Team, wie es eine Geschäftsleitung darstellt, ist eine anspruchsvolle Aufgabe. Die Lerntheorie sagt heute, dass in Bezug auf soziale Lernprozesse veloziferische Eile besser gemieden wird. Sie zeigt uns auf, warum wir zu viel Zeit in Unternehmen mit überhasteter Eile vertun und wertvolles Potenzial blockieren. Wie soll ein von Stress und womöglich von Angst gezeichnetes Unternehmen lernen können? Dass der CEO im Unternehmen gerne viele Vorhaben rasch und gleichzeitig umgesetzt wüsste, ist verständlich. Doch nützt die Eile des Rennpferds nichts, wenn der Wagen nicht mitzugehen vermag.

Führungsinstrumente

Über lange Zeit betrachtet hat sich zur Erlangung von Wettbewerbsvorteilen die tief greifende Neuerung der Führungsgrundsätze und -prozesse eines Unternehmens als die grösste Kraft erwiesen.

Die unternehmensspezifische Führungsausbildung, wozu auch die Überprüfung der Handhabung des Gelehrten im Betriebsalltag gehört, bereitet sich für die Zukunft gut vor, wenn sie dem Grundsatz «Weniger ist mehr» folgt: Die *Konzentration* auf die *Grundwerte des Unternehmens* (Leitbild) und auf die 4 Fragen:

- Was macht das Unternehmen?
- Was macht es besonders gut?
- Welches sind die Ziele für das laufende Jahr (Strategie)?
- Welches sind die wichtigsten Erfolgsfaktoren (Key Performance Indicators, KPI; Kennziffern)?

Ganze Konzerne sind untergegangen, weil sie im Dickicht ihres Führungsinstrumentariums vor lauter Bäumen den Wald nicht mehr gesehen haben. Eine Selbstbeschränkung hingegen schafft Raum zur zeit- und umsetzungsnahen Behandlung wichtigster Begebenheiten und Entwicklungen.

Richard Florida wünscht sich für die Unternehmen des kreativen Zeitalters Mitarbeitende, die auf einem blanken Stück Papier eine Idee entwickeln können, die dem Kunden Mehrwert schafft. Zudem sollen sie in der Lage sein, diese Idee auch umzusetzen (The Rise of the Creative Class, 2002). Mögen diese Unternehmen über möglichst viele Angehörige verfügen, die sich als lernbegierige Führungskräfte einbringen, die sich auch gerne einmal führen lassen.

Dr. Robert Schiller^(*)

^(*) Der Autor ist selbständiger Business Mentor, Seminarleiter und Autor und unterrichtet an der ETH Zürich und am SPRI.