

## Unternehmensführung

Stand: 07.05.2025

# Die unternehmerische Zukunft aktiv gestalten



### Unternehmerische Zukunft

Das fünfte Element, Milla Jovovich, beschreibt die Zukunft recht eindrucksvoll, wenn auch in einer für uns alle zunächst unverständlichen Sprache!

Selbst dem welterfahrenen Bruce Willis bleibt nichts anderes übrig, als ein mageres „Ä Gut“.

Nur ganz so weit in die Ferne bzw. in die Zukunft möchte ich nicht abschweifen.

Ich möchte mich vielmehr auf die recht naheliegenden Perspektiven für Unternehmen beschränken, also mehr damit wie die unternehmerische Zukunft heute aktiv gestaltet werden sollte. Das vor dem Hintergrund und dem Selbstverständnis, dass der ureigene Zweck eines Unternehmens die Vermehrung disponibler Ressourcen, in der heutigen Zeit also Finanzmittel, sprich Geld, ist und vom Grundsatz her meist auf Langfristigkeit ausgerichtet ist!



Albert Weber

Um nun Zukunft zu beschreiben und um die Koordinaten festzulegen, müssen wir uns zunächst mit dem Ausgangspunkt heute beschäftigen und den Handlungsrahmen für Unternehmen in der Innenwirkung und in der Außenwirkung mittels einiger Thesen umschreiben!

### Wirtschaftskrise

Für viele Unternehmen ist der Markt eingebrochen. Ganze Branchen kriseln. Einige beschäftigen sich immer noch fast ausschließlich mit Globalisierung um durch Größe eine beherrschende Marktposition zu schaffen, manche zwischenzeitlich schon wieder mit Schrumpfung, andere mit schmerzhafter Sanierung.

Alle sprechen von der Krise?? Was bedeutet das und ist die Behauptung, wir hätten eine Wirtschaftskrise, auch haltbar?

Natürlich wenn die Ölreserven eines Tages wirklich verbraucht sind, wenn, wir wollen es nicht hoffen, durch Pandemie oder Epidemie ganze Marktareale wegbrechen würden – dann aber nur dann, könnten wir von einer Krise sprechen. Krise im Sinne von einem nicht vorhersehbaren, fremdbestimmten, Ereignis. Aber das was uns heute in der Wirtschaft begegnet, ist nach meiner Meinung, alles, zumindest vieles, selbst gemacht! Die Unternehmen haben sich ihr Grab simpel gesagt selbst geschaufelt. Den lieben Gott oder andere Instanzen heute die Schuld nun dafür zu geben, ist Blasphemie!

Karstadt, Opel, die Bankenwelt. Gestern Daimler Chrysler, heute wieder Daimler! Was ist und war so schwierig bzw. welch unvorhersehbaren schlimmen Dinge sind geschehen, dass Unternehmen so sehr überrascht wurden und was war so Falsch an den Entscheidungen wie gegengesteuert wurde.

### Marktspiel beherrschen

Nehmen wir das Beispiel „Karstadt“. Eigentlich ist und war es offensichtlich, dass den Kaufhäusern schon seit geraumer Zeit das Wasser abgegraben wird. Outlet's schossen sprichwörtlich aus dem Boden, meist sogar von den Herstellern und Lieferanten selbst ins Leben gerufen. Sie schaffen ein völlig neues Einkaufserlebnis unter Verzicht auf komplexe und mehrstufige Distributionsketten, wo jeder Beteiligte in der Kette auch seinen Profitteil abbekommen möchte. In Folge attraktive Preise für ein recht umfassendes Angebot. Internet-Shops bei denen wir heute schon fast alles uns bequem aussuchen und beschaffen können, Preisvergleiche Online, Verfügbarkeit Online, bequeme Einkaufsabwicklung und Bezahlung, meist recht schnell an die Haustüre geliefert.

Wie also kann es zu einer Entscheidung kommen, die Regionshäuser nochmals alle massiv umzubauen, hierfür enorme Finanzmittel einzusetzen, die eigentlich nicht mehr verfügbar waren.

Werden dadurch die Attraktivität und die Wettbewerbsfähigkeit, nicht mehr nur gegenüber anderen Kaufhäusern, sondern gegenüber allen Playern im Markt, also auch den Outlets und dem Internet, tatsächlich gefördert und gestärkt? Ich möchte das in Frage stellen! Wer sein Marktspiel nicht beherrscht wird sein Geschäft und damit sein Unternehmen nicht für die Zukunft nachhaltig sichern können - nur, weil im Gesamtkonstrukt Jemand glaubte, sich an die Erfolgsstory des Berliner „KaDeWe“ anlehnen zu müssen! Was war die Triebfeder für eine derartige Entscheidung? Unternehmertum? Das wage ich zu bezweifeln!

### Nachhaltiges Unternehmertum

Nehmen wir Opel, oder besser die gesamte Automobilbranche. Überproduktion ohne Ende. Nicht die Nachfrage bestimmt das Angebot, sondern der Gesetzgeber reguliert das Absatzverhalten. Entweder durch neue Abgasregeln oder aber im schlimmsten Fall durch eine Abwrackprämie! Ist das ausgelegt an eine langfristige Stabilisierung des Marktes oder nur ein kurzfristiges Heftpflaster für ein selbstgemachtes Desaster der Automobilhersteller! Kaum ist die Prämierungsphase beendet, rauschen die Absatzzahlen für Klein- und Mittelklassewagen in das Bodenlose. 50% Kaufrückgang innerhalb von nur vier Wochen. Die Antwort der Hersteller – Kurzarbeit! Genau so ist Unternehmertum richtig. Genau so wirkt sich aus, wenn Politik versucht zu regulieren, was die Wirtschaft nicht mehr in den Griff bekommt im Krieg um Marktposition!

Es ist ein Naturgesetz in ökonomischen Systemen, dass Überproduktion zu Preisverfall führt oder im schlimmsten Fall zu kostenintensiven Lagerbeständen, die irgendwann entweder vernichtet oder verschenkt werden müssen. Ist der Markt gesättigt, dann ist es unternehmerisch fahrlässig dennoch über zu produzieren! So wird die disponible Ressource „Geld“ zum Fenster rausgeworfen und vernichtet, mit drastischen und dramatischen Folgen für die Arbeitnehmer. Die Unternehmen graben sich selbst das Wasser ab?

### Integrität

Betrachten wir an dieser Stelle einmal die Bankenwelt. Die ureigenste Aufgabe der Banken ist davon bestimmt, das Geld von Anlegern und Sparern zu verwalten. Damit es Attraktiv wird für einen Anleger und Sparer, muss allerdings auch ein gewisser Mehrwert, also wiederum die Vermehrung dieser disponiblen Ressource versprochen sein. Eines allerdings ist und war immer das vorrangige Interesse aller Anleger und Sparern, egal nun An- oder Ab-Sparer gemeint sind, nämlich auf keinen Fall zu verlieren was man schon hat.

Genau da allerdings war scheinbare Gier nach noch mehr Profit, nach der schnellen Markt bzw. heute dem schnellen Euro, die Ursache für das Dilemma. Das erinnert mich etwas an die blinkenden Dollarzeichen in Onkel Dagoberts Augen! Die Risikobereitschaft der Banken stieg ins Unermessliche. Gefördert und finanziert wurde alles, was nicht bei Drei auf dem Baum war, Hauptsache die Renditeaussichten ließen die Augen glänzen. Nicht, dass dies den Anlegern und Sparern zugutekam. Nein, einige Banken haben den vielen kleineren Anlegern und Sparern klargemacht, dass sie nicht erwünscht sind. Die Banken generierten Deckungsbeitrag ohne Ende. Das war allerdings auch notwendig, um die gigantischen Spitzengehälter und Tantiemen auch bezahlen zu können, bzw. im Umkehrschluss, dass die horrenden Gehälter für die Spitze notwendig waren um den steuerpflichtigen Profit zu beherrschen. Das in Zeiten gesättigter Märkte, sozialem Umbruchs und zunehmender Globalisierung! Wer spekulieren will, soll dies tun. Wer eher auf Nummer Sicher gehen möchte, darf allerdings nicht darunter leiden! Das ist simple Kundenorientierung!

### Kostenreduktion um jeden Preis

Betrachten wir noch ein letztes Beispiel aus der Welt von Prozessen und Interaktionen in Unternehmen, nämlich die Telekommunikationsbranche. Einerseits wurde bis zum heutigen Tage mit hoher Professionalität ignoriert, dass diese Branche fast vollständig von Informationstechnologie abhängig ist und die Telkos eigentlich IT-Dienstleister sind. Selbst das Festnetz ist ohne IT nicht lauffähig! Andererseits wird weder Technologie noch Technik wirklich beherrscht. Wie war das noch mit dem Netzausfall des führenden Anbieters, in der ersten Jahreshälfte. Wie ist das mit UMTS gelaufen. Was ist mit der vollständigen Umstellung auf IP-Technologie?

Dennoch wird stets vorrangig nur in Technologie investiert, an der eigentlichen Informationstechnik und den hierfür notwendigen Organisationseinheiten aber massiv gespart. Die Krone der Schöpfung aber setzen an dieser Stelle die führenden Beratungshäuser sich auf! Egal ob Mc Donald oder so oder Kerni AT, wie auch immer. Mit irgendwelchen gezimmerten Benchmarks (weil natürlich alle Unternehmen immer gleich und vergleichbar ticken) und prozessualen Analysen werden Entscheidungen untermauert, die massiv an die Substanz gehen. Wichtige und notwendige Prozesse werden fast schon fahrlässig zerstückelt und im Strudel von Outsourcing, Offshoring, Nearshoring irgendwie verteilt und teilweise internationale Konstrukte geschaffen, die das Unternehmen nicht wirklich weiterbringen. Aber gut gezimmert. Das Haus ist fertig, wenn auch etwas windig, schief und brüchig. Hauptsache der ökonomische Rahmen, nämlich die Kosten entsprechen dem was sich das Unternehmen leisten will, vor allem in der Kommunikationsbranche wo Preiskampf im verteilten Markt das Marktspiel beherrscht. Andere Beratungsunternehmen beschäftigen sich eher damit, dem Unternehmen irgendein Tierbild zu verpassen. Mit der Geschäftsleitung wird dann im Sinne von Corporate Behaviour diskutiert, ob nun eher Löwe, Elefant oder Ameise als Sinnbild der Unternehmensidentität bzw. des Verhaltens zutrifft oder nicht!

Wer an den Basics im Unternehmen spart und an die Substanz geht, egal ob primäre oder auch sekundäre Wertschöpfungsaktivitäten, darf sich nicht wundern, wenn nicht nur rein interne Wertschöpfung behindert wird, sondern auch Kunden und damit Geschäfte darunter leiden!

---

Schluss mit den großen Beispielen, obwohl vermutlich auch anwendbar im kleinen täglichen Einerlei in allen Branchen und Unternehmen. Noch ein kurzes Fazit, zumindest soweit ich eine Überzeugung zur heutigen Ausgangslage vertrete.

### Das fünfte Element – oder wenn Dritte korrigieren sollen was die Wirtschaft geschaffen hat

Der Ruf nach Regularien, vor allem gesetzlichen, wird immer lauter. KonTraG, Sarbaness Oxley, Deutscher Governance Codex usw..... aber auch die Delegation von Verantwortung – vorrangig um die Konsequenzen auf Dritte zu verlagern - hin zur Politik, hat uns in letzter Zeit nicht nur 500 Mrd. Euro gekostet, ohne auch nur irgendetwas zur nachhaltigen Förderung und Stabilisierung der Wirtschaft beizutragen. Nein, sie entlassen die Unternehmen und die in ihnen wirkenden Führungskräfte hin zum wenig ehrbaren Kaufmann als reiner Gehaltsempfänger - wenn etwas schiefgeht, wird schon Irgendjemand das Desaster richten? Das mag vielleicht für die großen Arbeitgeber dieser Welt gelten, weil sozialpolitische Interessen dominieren. Was aber ist mit all den anderen Firmen und Gewerbetreibenden! Sie bleiben in diesem Chaos auf der Strecke!

Wie viele Unternehmen haben sich über die Jahre hinweg ein Prozesssystem aufgebaut, wo Ziel und Zweck nicht oder nur unzureichend fixiert sind, wo tausende von Dokumenten veraltet in Schubladen verstauben und nur mit hohem Aufwand schnell mal überarbeitet werden, wenn ein Audit oder eine Zertifizierung ansteht. Welche Unternehmen haben stets darauf geachtet, dass Prozesse in ihrer jeweiligen Zweck- und Zielbestimmung auch zu den unternehmerischen Aspekten passen? Wer hat auf Integration im Gesamtsystem geachtet. Oder sind Prozesse vielmehr nur als selbstorganisierender Teil der Mitarbeiter verstanden und die Führung hat damit eigentlich nichts am Hut, nur, wenn Fehler entstanden sind oder Probleme auf den Tisch flattern!

Wie viele Unternehmen haben gezielt darauf geachtet, Prozesse als Führungsinstrument, vor allem auch zur personalen Führung, zu verankern. Wer achtet darauf, Mitarbeiter eher an gemeinschaftlichen Zielen zu messen, an deren Rolle und Verantwortung in den Interaktionen, also den Prozessen. Oder wird vielmehr immer noch die Welt des Personalmanagements entkoppelt vom Rest der Welt betrachtet mit mühsamen individuellen Zielvereinbarungen, die häufig mehr auf Subjektivität denn Objektivität begründet sind.

Welches Unternehmen hat darauf geachtet, ein Faktensystem zu schaffen, nicht um ihrer selbst willen, sondern zur gezielten Steuerung des Unternehmens. Wie gut sind Messsysteme, Score Cards oder Key Performance Indikatoren insgesamt im Unternehmen auf das Gesamtsystem ausgerichtet und in ihrer Wirkung auf die wertschöpfenden Faktoren betrachtet.

Wie vielen Unternehmen ist überhaupt klar, welchen wertschöpfenden Beitrag ein Prozess zu leisten hat?

*Wir sind der Überzeugung, dass alle Unternehmen die Bürde ihrer Verantwortung selbst tragen müssen. Dass Unternehmen ihre Zukunft selbst aktiv steuern sollen, entlang den immer und überall geltenden Marktregulatoren, so leidvoll für den ein oder anderen auch die Konsequenzen sein werden. Aber Märkte haben schon immer bewiesen, dass sich Angebot und Nachfragen irgendwie immer selbst regulieren und bereinigen - das ist der natürliche Gesundheitsprozess in der Wirtschaft, der aber auch Evolution ermöglicht und Raum schafft für Veränderungen und Innovation!*

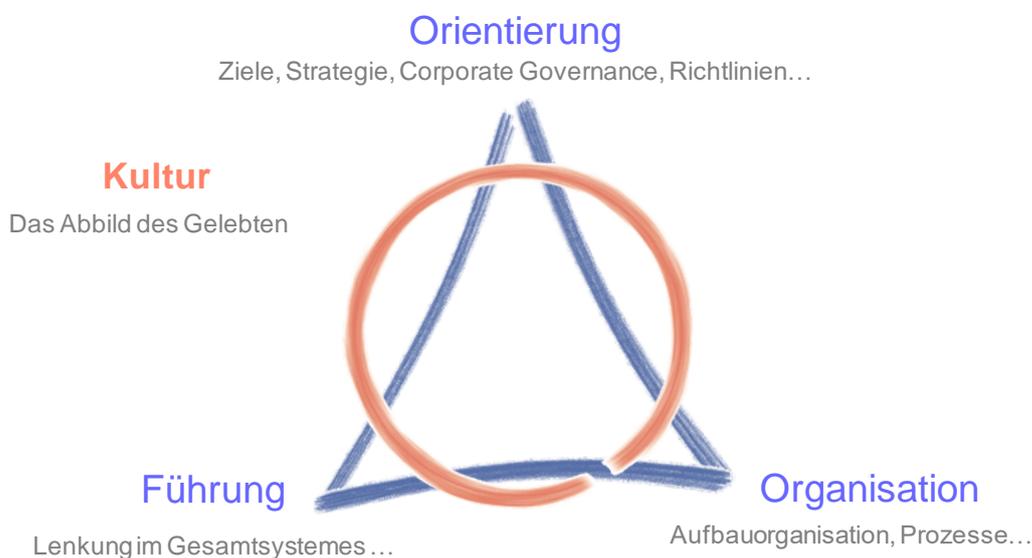
---

*Was aber sind nun die entscheidenden Faktoren für die aktive Gestaltung unternehmerischer Zukunft?  
Welchen neuen Herausforderungen nun müssen sich Unternehmen stellen?  
Wie kann ein Unternehmen die Zukunft aktiv gestalten?  
Welche Fähigkeiten sichern die nachhaltige Existenz?*

### Das Unternehmen als System

Machen wir uns nochmals kurz klar, was die eigentlichen Mechanismen in einem Unternehmen sind. Daraus ergeben sich auch die prinzipiellen Handlungs- und Aufgabenfelder aktiver Unternehmung, in unserem Verständnis eine dialektische Einheit, wo jedes Element für sich steht, aber die Veränderung in einem Element stets auch in allen anderen Elementen sich auswirken!

:



Da haben wir die Ausrichtung eines Unternehmens. Wir nennen das **Orientierung**. Sie bestimmt, was Zweck des Unternehmens, was die Ziele sind, was dem Unternehmen wichtig ist, welches Selbstverständnis das Unternehmen hat, was das Unternehmen leisten möchte, welche Produkte sie vermarkten möchte, wo und wann, wie sie die Produkte vermarkten möchte und auf was sich alle im Markt verlassen können. Einfach ausgedrückt Orientierung für allem im Unternehmen und hin zum Markt, egal ob Lieferant und Partner oder der Abnehmer „Kunde“!

Wichtig dabei ist vor allem das Bewusstsein der für alle gültigen Prinzipien des verantworteten Miteinander - *was ist uns wichtig, was ist erlaubt und was eben nicht!*

Ein Unternehmen muss in diesem Zusammenhang vor allem auch das spezifische Marktspiel beherrschen um sich selbst authentisch, identisch und integer so auszurichten, dass Ursache und Wirkung im Marktgeschehen so beherrscht werden, dass weitestgehend das gewünschte Ziel nach Marktanteil, Umsatz und Profit vorhersehbar sind!

Wir haben als zweiten wichtigen Faktor die **Organisation**, also einerseits die **Aufbauorganisation**, mit deren ureigenster Zweckbestimmung, nämlich idealtypisch entweder möglichst viele sinnvolle Arbeitsschritte mit klaren Übergabe-Punkten (Schnittstellen) hin zum nächsten Arbeitsschritt zweckdienlich zu bündeln oder alternativ oder in Kombination, kompetenzorientiert, möglichst viele lineare Aktionen so miteinander zu verzahnen, dass eine Kompetenz-Kapazität einen relativ hohen bzw. tiefen Fertigungsgrad erreicht.

Darüber hinaus sollte die Aufbauorganisation interaktionsbestimmt Entscheidungs- und Lenkungsstrukturen schaffen, die eine möglichst hohe Übereinstimmung zwischen geregelter und sich aus der Natur der Sache per se ergebender oder den mittels der Ablauforganisation, sprich den Prozessen, vorbestimmten Interaktionen, gewährleistet.

Nicht mehr aber auch nicht weniger! Eine Organisation ist insoweit von der Definition her zunächst mal nicht mehr als die planmäßige Ordnung eines Betriebes, welcher in der Regel auf Über- und Unterordnung baut, zur Erreichung von Zielen. Das setzt allerdings voraus, dass gemeinsame Ziele fixiert sind - *was soll erreicht werden* - und dass es Regeln und Rituale eines zielorientierten Miteinander gibt - *wie arbeiten wir zusammen* - um eben die Ziele auch erreichen zu können.

Organisieren heißt also ausrichten, formieren und nicht regeln oder begrenzen, zumindest nicht nach modernen Führungsprinzipien und in dem Verständnis, dass die Mitarbeiter nicht nur unselbständige Befehlsempfänger sind, die ihre Vergütung alleine für Anwesenheit und Ausführung von Anweisungen erhalten, sondern vielmehr als eigenverantwortliche Kompetenzträger verstanden werden, die für ihre Wertschöpfung vergütet werden.

Organisieren bedeutet aber auch eine geregelte Interaktionswelt zu schaffen, nämlich der **Ablauforganisation**, also Prozesse. Hier gilt vom Grundsatz her vorrangig, dass Strukturen (Netzwerke) meist in der Lage sind, sich autopoietisch selbst zu organisieren. Viele Organisationsprojekte steigen entweder viel zu tief ein oder verirren sich in scheinbarer Komplexität und beschäftigen sich viel zu wenig mit den tatsächlichen und notwendigen Erfolgsfaktoren zur Bildung und Förderung von funktionsfähigen Strukturen (Interaktionssystemen).

Sie behindern meist die Fähigkeit zur Selbstorganisation anstelle diese autopoietische (selbstorganisierende) Kompetenz gezielt zu fördern und für das Unternehmen zu nutzen. Sie begrenzen Wertschöpfung und provozieren (meist unbewusst) ungewollte personale Interaktionen.

Selbstorganisation schafft also funktionierende Strukturen, nicht immer und nicht überall, aber meistens. Wer es also versteht, eben die einer Selbstorganisation innewohnenden autopoietischen Kräfte, so für sich zu nutzen, dass sie dem Unternehmenszweck am ehesten entsprechen, der kann insgesamt höchste Performance aus seinen Strukturen erwarten.

Einfach ausgedrückt, wer sich vom Prinzip her gegen strukturimmanente Kräfte stellt, wird passive oder gar aktive Gegenwehr der betroffenen Mitarbeiter provozieren. Nicht logische ökonomische Annahmen bestimmen dann meist die Entscheidungen, sondern vielmehr personale Interessen, ohne die Unternehmensziele oder Bereichsziele in den Vordergrund der Entscheidungen zu stellen.

Strukturen in den Unternehmen quitierten das allerdings recht zuverlässig und entsprechend dramatisch. Oftmals verdanken Unternehmen oder Bereiche ihren Bestand und Erfolg eher selbst heilenden Kräften, nämlich der natürlich vorgegebenen Selbstorganisationskraft von Netzwerken, weniger den formalen Strukturen. Wertschöpfung wird nicht wegen Organisation, sondern bedauerlicherweise häufig trotz dieser erzeugt.

Aufbauorganisation sinnvoll und sinnvoll zu gestalten und zu verankern, sollte insoweit fünf grundlegende Bedingungen erfüllen!

- 1) **Verantwortung** fördern und nicht Arbeit regeln – Prozesse, angemessen sparsam regeln daher nur diejenigen Dinge die entweder unbedingt beachtet werden müssen oder auf keinen Fall getan werden dürfen. Nicht mehr aber auch nicht weniger;
- 2) **Top Down** - Prozesse sind immer ausgerichtet an den Unternehmenszielen, der unternehmerischen Wertschöpfung und immer in der Verflechtung aller Prozesse im Gesamtsystem;
- 3) **Verständlichkeit** - Moderne Prozesse definieren sich durch Klarheit, Transparenz und Eindeutigkeit, wo Zweck, Ziel und Verantwortung im großen Ganzen, in jedem Prozessschritt und für alle Beteiligten wichtiger ist, als Vollständigkeit und Komplexität;
- 4) Die **Prozesse** sind als **Führungsinstrument** verankert, wo verstärkt über Verantwortung und Ergebnis gesteuert wird;
- 5) Moderne Prozesse **achten auf die handelnden und entscheidenden Menschen** im Gesamtsystem, egal ob Lieferant, Mitarbeiter oder Kunde, mit jeweils unterschiedlichen Aspekten und Wirkprinzipien.

Moderne Prozesse fördern daher mehr Wertschätzung, Zielorientierung und Verantwortung für selbständige, motivierte und engagierte Mitarbeiter.

So wird ein Prozessrahmen und eine Prozesskultur geschaffen, wo Wertschöpfung auch wieder tatsächlichen Wert für das Unternehmen gewährleistet, wo Eigenverantwortung und Führungsansätze einen wertschöpfungsförderlichen Charakter erhalten und Menschen im System „Unternehmensprozesse“ eher Wertschätzung erfahren, aber Prozesse als Führungsinstrument verstanden, auch Verantwortung einfordern. Insgesamt ein Motiv für alle Beteiligten, in einem derartigen Umfeld auch gerne zu arbeiten und Verantwortung zu übernehmen.

Und zu guter letzt noch **Führung**. Führung im Sinne von vorbildhafter Prägung des Gesamtsystems, zweck- bzw. zielbestimmter Lenkung des Systems und letztendlich die Menschenführung, allerdings nicht begrenzt auf die rein arbeitsrechtliche Beziehung zwischen Unternehmen und Mitarbeitern.

Führung mit Orientierung, also...

- |                          |                    |                                     |
|--------------------------|--------------------|-------------------------------------|
| • klaren Zielen          | Corporate Targets  | – was sind unsere Ziele?            |
| • authentischen Werten   | Corporate Codex    | – worauf kann sich jeder verlassen? |
| • klarer Identifikation  | Corporate Identity | – wer sind wir?                     |
| • verantwortetem Handeln | Corporate Culture  | – wie verhalten wir uns?            |

...maximiert ökonomischen Erfolg.

Führung sollte ein gut funktionierendes soziales System aufbauen und fördern, in dem Menschen miteinander verantwortet umgehen. Führung bedeutet situativ in Kooperation, Delegation oder gar autoritär zu lenken. Führung sollte, ausgerichtet am unternehmerischen Zweck und den Zielen, die individuellen Menschen im gesamten sozialen System „Unternehmen“ bzw. „Markt“ achten und fördern.

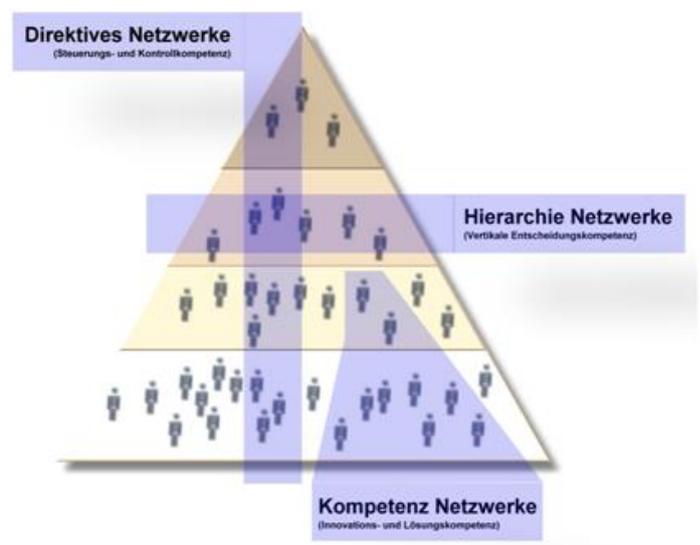
Wirksame Führung schafft Realitäten durch gemeinsame Erkenntnisfortschritte in einem konstruktiven Miteinander, maßgeblich bestimmt von handlungsleitenden Werten des Unternehmens!

Das gilt vom Grundsatz her sowohl für Unternehmen insgesamt als auch kleinere Organisationseinheiten in Unternehmen. Synergien entstehen insoweit nur dann und nur dort, wo eben Performance durch zielgerichtete Interaktionen innerhalb von Strukturen oder zwischen Strukturen gewährleistet ist. Performance versteht sich als Kombination zielorientierter Entscheidungen, Handlungen und Kreativität für Aufgaben und Problemlösungen, also der Intelligenz, im Sinne progressiv kumulativer Fähigkeiten Einzelner in der Vernetzung, mit der Dinge im Unternehmen erledigt werden.

Das sind die Kernaufgaben von Führung. Das ist die Verantwortung von Führungskräften, nämlich die Performance und Intelligenz des Gesamtsystems zu fördern.

Intelligente (synergetische Netze) Netze können allerdings nur dort entstehen, wo das direkte und hierarchische System, also die Führung, vertraut und Freiraum schafft...

... ansonsten bilden sich nur solche Netze, wo entweder die Not anordnet (direktiv) oder aber die persönliche Beziehung (ich mag dich) Gleichgesinnte eh zusammenführt.



Die Summe dieser Performance und der Ausdruck von unternehmerischer Wertschöpfung mittels Formierung, Organisation und Führung aggregiert sich in der Kultur des Unternehmens. Die Kultur ist dabei der vielschichte Ausdruck von vorbestimmten, vor allem aber aller tatsächlich zugelassenen oder vorgelebten Entscheidungen und Handlungen.

Ein vielschichtiges System, weil unterschiedliche Fragestellungen Handlungen und Entscheidungen gleichfalls unterschiedlich das System „Unternehmen“ umfassen. Wie sprechen von Kommunikationskultur, von Führungskultur, von Fehlerkultur, von Verantwortungskultur, von Entscheidungskultur, Prozesskultur, Kundenorientierung, Kundenzentrierung, um nur einige wenige Kulturelemente zu nennen.

Allen ist aber eines gemeinsam. Sie können nicht verordnet werden. Sie sind bestimmt von verantworteter Güteabwägung untereinander aber auch im tagtäglichen Einerlei bei einzelnen Situationen und Aufgaben. Güteabwägung wiederum ist nicht mehr aber auch nicht weniger, als das Abwägen eben unterschiedlich wichtiger Güter. Güter im Sinne von Gut. Einfach ausgedrückt, was ist wichtiger, was hat höhere Priorität bei der Abwägung von sozialen, ökologischen und ökonomischen Zielen. **Mache ich es so oder so??**

Güteabwägung ist insoweit aber nur dann und dort möglich wo auch das Gut definiert und im System verankert ist. Damit sind wir bei der von uns vertretenen These der Werteorientierung. Werte dürfen dabei allerdings nicht zu fixierten Moralbegriffen und moralischen Prinzipien verarmen. Ein Wertekatalog, ein Codex oder auch nur Prioritäten reichen hierbei allerdings nicht - sie können allenfalls Identität initiieren und sie geben einen formal fixierten Rahmen, an dem sich Jeder messen kann. Wie das Unternehmen und jeder Einzelne diese Werte lebt und wie diese Werte in ihrer ganzen Komplexität unternehmerische Entscheidung und Handlungen in der Innenwirkung aber auch der Außenwirkung hin zu Lieferanten und Kunden mitbestimmen, das hängt von den Menschen im System ab.

Eines aber ist klar. Werte bestimmen, unter welchen Bedingungen Mitarbeiter mit Engagement und einem nachvollziehbaren Motiv im Unternehmen für Wertschöpfung sorgen. Werte bestimmen Kaufentscheidungen von Kunden. Werte schaffen Raum für partnerschaftliche Beziehungen hin zu Lieferanten.

Werte geben einer rein ökonomischen Zweckbestimmung Raum für Vertrauen aller Marktbeteiligten, egal ob Mitarbeiter, Lieferant oder Kunde. Werte schaffen Identität und Integrität. Sie schaffen einen Rahmen in dem Jeder sich auf Jeden verlassen kann.

*Zusammenfassend, Orientierung, Aufbau- und Ablauforganisation sowie Führung und die gelebte Kultur schaffen den notwendigen Rahmen für erfolgreiche Unternehmen.*

*Wenn also Führung und Führungskultur insgesamt, eine werteorientierte Ausrichtung des gesamten Unternehmens, und Integrität von Entscheidungen und Handlungen im Einklang stehen mit der Organisation, so sind das die besten Voraussetzungen für langfristigen ökonomischen Erfolg, bei gleichzeitig hoher Akzeptanz im Markt, sowohl bei Lieferanten und Partnern als auch Kunden.*

Keine leichte Übung insgesamt und auch nur langfristig über viele Jahre hinweg sukzessive in den Griff zu bekommen. Keine einmalige Aufgabe, sondern vielmehr ein stetiges Arbeiten an der Sache, auch mittels gemeinsamer Erkenntnisfortschritte im Dialog mit allen Beteiligten im Unternehmen und im Markt.

Die Herausforderungen allerdings werden noch weit größer!

Schnelligkeit, Flexibilität, Dynamik und Zuverlässigkeit werden die bedeutenden Faktoren der Zukunft. Nicht mehr die Großen schlucken die Kleine, sondern die Schnellen die Langsamen.

Und es werden sich weitere, neue Herausforderung ergeben, nämlich verstärkt Virtualisierung und Dezentralisierung von Organisationen, Kultur- und Sprachübergreifend. Der Sprache und der Schrift, sowie den Methoden zur Kommunikation und zur Entscheidungsfindung werden daher in nächster Zukunft weit wichtiger werden, als dies bisher der Fall ist. Führung in derartigen Systemen wird sicherlich nicht einfacher, sondern aus der Ferne eher schwieriger. Der Dialog mittels moderner Kommunikationstechnik muss daher sinnhaft gefördert und das anonyme verteilen von Informationen, Fragen oder Aufgaben via Mail begrenzt werden!

Das wird uns schon die nahe Zukunft bescheren!

### Handeln – angemessen aber konsequent

Meine Empfehlung ist daher, möglichst schnell, in einer ersten Phase der Umgestaltung aktiver Unternehmenssteuerung, mit drei Bausteinen zu beginnen, dass mit der Überzeugung, dass Unternehmer unternehmerische Realitäten schaffen und es ist keine Frage von Komplexität, sondern mehr eine Frage, konsequent mit durchaus einfachen Dingen zu beginnen und durchzuhalten!

**Üben sie Basics!** Nur wer in der Lage ist, klar zu kommunizieren, egal ob Schrift oder Sprache, der ist in der Lage reproduzierbar und für alle verständlich Zweck und Ziele über alle Instanzen, Hierarchien und Funktionen hinweg zu verankern! Üben Sie an Mehrzielentscheidungen und an der Entscheidungskompetenz, nämlich in Bedingungen zu denken, als positiv ergänzenden Entscheidungsdiskurs. Lenken sie Führung und damit ihre Führungsmannschaft hin zu wertebestimmten Entscheidungen und Handlungen! Entwickeln sie ihre Führungskräfte hin zu handlungskompetenten Führungspersönlichkeiten, die in der Lage sind situativ angemessen zu führen. Forcieren sie eine positive, nämlich vorrangig angstfreie Fehlerkultur. Fördern sie Kreativität und reduzieren sie Angst vor Gesichtsverlust.

Achten sie vor allem auf Art und Weise der Kommunikation. Verbindlichkeit, Transparenz und Präzision, vor allem der Austausch von tragfähigen Argumenten im Diskurs sollte gezielt gefördert werden. Wie sonst soll eine Führungskraft, wenn Sprache und Schrift, sowie Argumentationslogik nicht ausgeprägt ist, *by Objectives* oder *by results* managen!

Machen sie Schluss mit Kettenmails, indirekter Kommunikation, begrenzen sie Isolation und fördern sie den direkten Dialog, den Erfahrungsaustausch und gemeinsamen Erkenntnisfortschritt!

### Fördern sie ihre Prozesse – denn Interaktionen bestimmen die Wertschöpfung!

Vergessen sie im ersten Schritt die Aufbauorganisation. Sie ist nur hilfreich und zu guter letzt nur das Sahnehäubchen beim organisieren des Unternehmens. Geben sie ihren Prozessen eine klare und für alle verbindliche Zweck- und Zielbestimmung! Achten sie auf Integration im Gesamtsystem, nicht mittels komplexer Schnittstellen, sondern der Verflechtung der prozessualen Wertschöpfung und der Prozessergebnisse untereinander, immer ausgerichtet am gesamtunternehmerischen Rahmen, also konsequent Top Down.

Verschanken sie ihr Prozesssystem und sorgen sie verstärkt für Einordnung und Transparenz im Gesamtsystem und regulieren sie mehr Verantwortung als Aufgabe.

Nehmen sie sich EFQM zu Herzen, nämlich mittels Prozesse und Fakten das Unternehmen aktiv zu steuern. Verankern sie Prozesse nach und nach als Führungsinstrument.

### Sorgen sie für ihr Marktspiel im Unternehmen und im Markt!

Nur wer sich am Bedarf des Marktes bewusst und stetig ausrichtet und konsequent im Unternehmen verankert, was dem Markt versprochen wird und was das Unternehmen stets zu gewährleisten hat, ist in der Lage die vielschichten unternehmerischen Entscheidungs- und Handlungsprämissen am Gesamtzweck und Gesamtziel auszurichten und unternehmerische Prioritäten zu schaffen.

Überprüfen sie ihre unternehmensweiten Regularien auf einige wenige prinzipielle Fragestellungen der gewünschten Werte des Unternehmens, zur Ansprache und Motivation ihrer Mitarbeiter. Prüfen sie wie genau und präzise die unterschiedlichen Aspekte der Unternehmensorientierung auch tatsächlich auf den Punkt fixiert sind!

Schaffen sie sukzessive ein ManagementSystem wo die Summe aller einzelnen Zweck- und Zielbestimmungen auch Zweck und Ziel des Unternehmens ergeben!

### Weniger ist Mehr und viel Erfolg und Spaß bei der aktiven Gestaltung der Zukunft!