

Unternehmensführung im Spannungsfeld



Die Führungsspitze des Unternehmens wird mit immer höheren - und teilweise widersprüchlichen - Erwartungen ihres Umfelds konfrontiert.

Dieses Umfeld hat sich in den letzten Jahren massiv verändert. Dafür sind vor allem vier Faktoren verantwortlich: technologische Entwicklung, Globalisierung, Deregulierung und Liberalisierung sowie die zunehmende Bedeutung der internationalen Kapitalmärkte. Das Zusammenwirken dieser vier Treiber hat zu einer bis dato noch nie dagewesenen Beschleunigung und Intensität des Wettbewerbs geführt. Die Dynamik und Komplexität der Umwelt nehmen zu, zugleich hat sich die von Unternehmen geforderte Reaktionsgeschwindigkeit vervielfacht. Diese Rahmenbedingungen machen die strategische Orientierung für das Topmanagement zu einem schwierigen Unterfangen - und sie führen dazu, dass der Druck auf die Führungskräfte in Unternehmen erheblich zugenommen hat.

Was macht unter diesen anspruchsvollen Rahmenbedingungen eine gute Unternehmensführung aus? Das Finden der Balance zwischen strategischem und finanziellem Denken ist sicherlich ein ganz wesentlicher Aspekt der erfolgreichen Unternehmensführung.

| Phase unternehmerischen Geschehens | Rollen, die der Unternehmer übernehmen muss |
|------------------------------------|---|
| Position finden und einnehmen | Charismatische Führungspersönlichkeit |
| Entwickeln und aufbauen | Coach und Teamleiter |
| Wachstum | Ressourcen-Manager und Risk-Manager |
| Ertrag und Rendite | Führt den Rechenstift - und schafft es, rechtzeitig den Aufbruch in ein neues Land auszurufen |



Angesichts der zunehmenden Komplexität und Dynamik wird ein weiterer Faktor ausschlaggebend für den unternehmerischen Erfolg: Die Strukturen und die Kultur eines Unternehmens müssen so gestaltet werden, dass die Organisation die Fähigkeit und die Bereitschaft zum Wandel verinnerlicht. Nur dann kann sie auf Veränderungen ihrer Umwelt adäquat und rechtzeitig reagieren. Das setzt eine Mentalität voraus, die mit Unsicherheit umgehen kann. Eine entscheidende Rolle spielen dabei verbindliche und verbindende Werte, die einem Unternehmen als Kompass dienen können.

Die Basis für eine gute Unternehmensführung ist deshalb eine **klare Wertorientierung des Topmanagements**. Dazu gehören aus unserer Sicht die folgenden Kardinaltugenden, die Führungspersönlichkeiten auszeichnen sollten:

- **Vertrauen** - Dieser - teilweise unterschätzte - »weiche« Faktor bildet die Grundlage erfolgreicher Unternehmensführung, indem er nach innen und außen wirkt. Der Glaube an die Leistungsbereitschaft und Leistungsfähigkeit der Beschäftigten zahlt sich in der Regel aus. Es gilt das Prinzip der »selbsterfüllenden Prophezeiung« (*self-fulfilling prophecy*): Wer Vertrauen in das Können und Wollen der Mitarbeiter setzt, dessen Erwartungen werden in der Regel gerechtfertigt. Vertrauen wirkt wie eine Initialzündung für einen dauerhaften Prozess sich selbst wiederholender Verstärkungen. Vertrauen schafft also Vertrauen. Diese Maxime gilt natürlich auch für die Beziehungen zu Stakeholdern.
- **Empathie** - Die Bereitschaft und die Fähigkeit, sich in die Einstellung anderer Menschen einzufühlen, ist eine extrem wichtige Eigenschaft. Sie ist unabdingbare Voraussetzung für erfolgreiche Personalführung. Nur mit der Fähigkeit der Empathie ist es letztendlich möglich, das eigene Tun aus der Außenperspektive zu beobachten und zu beurteilen. Und genau darauf kommt es an, wenn man sein Unternehmen aus der Sicht des Marktes bzw. der Kunden betrachten will.
- **Integrität** - Die geforderte Eigenschaft hat zwei Ebenen: Gerade vor dem Hintergrund der Korruptionsskandale, die in den letzten Jahren bekannt wurden, geht es erstens darum, die Gebote der Regelüberwachung (Compliance) einzuhalten. Anders ausgedrückt: Das Topmanagement muss alles in seiner Macht stehende tun, um die Rahmenbedingungen zu schaffen, dass sich alle im Unternehmen an Recht und Gesetz halten und sich ethisch korrekt benehmen. Zweitens geht es um eine persönliche Integrität, selbst diejenigen Spielregeln zu befolgen, die man anderen auferlegt hat.



- **Unternehmertum** - Optimismus und die Bereitschaft, Risiken einzugehen, sind Qualitäten, die im Persönlichkeitsprofil eines Unternehmers nicht fehlen dürfen. Allerdings sind Optimismus und Wunschdenken zwei verschiedene Dinge: Sobald Optimismus blind für die Realität wird, führt er in den Selbstbetrug - und damit in eine gefährliche Sackgasse.
- **Mut** - Das Management steht oft vor Entscheidungen mit weit reichenden Konsequenzen. Die Strategiefindung ist ein intensiver Diskussionsprozess, in dessen Verlauf unterschiedliche Positionen aufeinanderprallen. Nicht immer wird dabei ein Konsens erzielt. »Mut« bedeutet für eine Führungspersönlichkeit die Erkenntnis, dass sie es nicht allen recht machen kann. Sie muss den Dissens zulassen und aushalten - und dabei stets einen klaren Standpunkt vertreten.