

Roland Waibel

Die **7** Prinzipien
zum
**Unternehmens-
erfolg**



Einfach, zukunftsweisend, praxisorientiert

HANSER

Roland Waibel

Die 7 Prinzipien zum Unternehmenserfolg

Roland Waibel

Die 7 Prinzipien zum Unternehmenserfolg

Einfach, zukunftsweisend, praxisorientiert

HANSER



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt.

Alle Rechte, auch die der Übersetzung, des Nachdrucks und der Vervielfältigung des Buches, oder Teilen daraus, sind vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlages in irgendeiner Form (Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren), auch nicht für Zwecke der Unterrichtsgestaltung, reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

© 2015 Carl Hanser Verlag München
<http://www.hanser-fachbuch.de>

Lektorat: Lisa Hoffmann-Bäuml
Seitenlayout und Herstellung: Der Buchmacher, Arthur Lenner, München
Umschlaggestaltung: Stephan Rönigk
Druck & Bindung: Hubert & Co, Göttingen
Printed in Germany

ISBN 978-3-446-44375-4
E-Book-ISBN 978-3-446-44440-9

Vorwort

„Man soll die Dinge so einfach wie möglich machen – Aber nicht einfacher.“

Albert Einstein

Was können wir wissen? Was sollen wir tun? Kant hat für die Philosophie diese Fragen an den Anfang gesetzt. In der Unternehmensführung ist die Beantwortung dieser elementaren Themen schwierig geworden. Schuld daran sind ein Erkenntnis- und ein Umsetzungsproblem.

Was können wir wissen? Glücklicherweise wissen wir auch hinsichtlich erfolgreicher Unternehmensführung immer mehr. Zwar ist Wissen vorhanden, aber die Relevanzwahl gelingt oft nicht. Das ist das Erkenntnisproblem. Dobelli hat darauf hingewiesen, dass Wichtiges oft unspektakulär, quasi auf leisen Sohlen, daherkommt und vom Marktschreierischen, Lauten, Dringlichen übertönt wird. Im Stakkato der Managementliteratur vergehen uns Hören und Sehen, und das Erkennen des Relevanten gegenüber dem Reißerischen ist schwierig. Wer hat schon Zeit, die wichtigsten Forschungsjournalen zu sichten und zu sammeln? Die zentralsten Erkenntnisse sind selten jene, welche als dickste Titel in der Managementliteratur aufscheinen. „Gutes Management“ ist „nicht-trivial“, unmöglich, kurz und knapp auf den Punkt zu bringen.

Was sollen wir tun? Das Umsetzungsproblem ist: Selbst wenn ich das Wichtige erkannt habe, gilt die „Tyrannei der Wahl“ (Barry Schwartz). Es gibt deutlich mehr Relevantes, als der einzelne Manager bzw. das zugehörige Unternehmen bewältigen kann. Auch wenn sich Führungspersonen am „State of the Art“ des Wissens orientieren wollen, müssen in der Praxis zwangsläufig eine Beschränkung und Priorisierung stattfinden. Es gibt inzwischen zu viele Erkenntnisse, zu viel Wissen und gleichzeitig zu wenig Zeit, dies zu verarbeiten und umzusetzen. Hamel hat nach der Finanz- und Wirtschaftskrise ein neues Management gefordert und dafür zusammen mit einem Expertenteam 25 Forderungen aufgestellt. Gassmann und Friesike beschreiben 33 Erfolgsprinzipien der Innovation. Wo soll man mit der Umsetzung beginnen? Vor lauter Bäumen sieht man den Wald nicht mehr. Was kann man tun, wenn man eine Unternehmung erfolgreich führen will? Woran soll man sich orientieren?

Sicher ist: Gute Unternehmensführung ist zu komplex und zu umfassend, als dass sie sich in sieben Punkten zusammenfassen ließe. Möglicherweise sind sieben Regeln aber gut genug, weil sie überschaubar und erfassbar sind und damit auf die praktische

Umsetzung abzielen. Schwartz und Kollegen haben gezeigt, dass das realistische Streben nach „gut genug“ besser ist als die meist utopische Suche nach „dem Besten“, die uns ständig überfordert. Deshalb stellt das vorliegende Buch den Versuch dar, einige sehr relevante Erkenntnisse zur erfolgreichen Unternehmensführung in wenigen, knapp zusammengefassten Prinzipien auf den Punkt zu bringen. Es ist quasi der Versuch, die Konturen des Waldes zu skizzieren, ohne sich zwischen den vielen einzelnen Bäumen zu verlieren. Gutes Management, so einfach wie möglich.

Dies entspricht einer systemischen Perspektive in der von Hans Ulrich begründeten St. Galler Tradition, wonach Unternehmen komplexe Systeme sind, deren Beeinflussung sich stärker am großen Ganzen als am einzelnen Detail ausrichten hat. Heute ist die einzig allgemein gebräuchliche Geschäftssprache die Sprache des Rechnungswesens. Allerdings künden Zahlen von einer Detailkomplexität, nicht von einer ganzheitlichen, dynamischen Komplexität. Sie bieten Momentaufnahmen von der finanziellen Situation des Unternehmens, aber sie erklären nicht, wie diese Situation entstanden ist. Das vorliegende Buch geht den umgekehrten Weg. Die sieben skizzierten Prinzipien definieren eine Geisteshaltung, die sich an der Ganzheitlichkeit ausrichtet. Zentral ist die Bedeutung der Mitarbeitenden als Quelle der Wertschöpfung und nicht als Produktionsfaktoren. Menschen machen im 21. Jahrhundert den wichtigsten Unterschied. Es lohnt sich, sie in den Mittelpunkt zu stellen und dabei von einem zeitgemäßen Menschenbild auszugehen. Der Aufbau von Organisationen, die menschliche Potenziale zum Erblühen bringen, ist inzwischen für den geschäftlichen Erfolg unerlässlich geworden.

Das vorliegende Buch adressiert Führungskräfte und lädt sie ein, ihre Perspektive auf zukunftsgerichtetes Management jenseits des Machbarkeitsmythos zu reflektieren. Wenn es den einen oder anderen Anstoß nicht nur zu Erfolgsimpulsen, sondern auch dazu geben kann, ein Unternehmen (noch mehr) zu einem erfreulichen Ort werden zu lassen, hat es sein Ziel erreicht. Wenn wir das Beste der Menschen haben wollen, müssen wir ihnen einen angemessenen Rahmen gestalten, nicht nur aus humanistischen Motiven, sondern aus betriebswirtschaftlicher Klugheit. Eine Kultur des Gelingens ist chancenreich für alle und erzeugt Spaß. Als Essenz von Wissen und Erkenntnis zeigen die sieben Prinzipien einen Weg zu guter Unternehmensführung im 21. Jahrhundert auf, die vieles einfacher macht.

Dank

Dem Team des Hanser Verlags, insbesondere Lisa Hoffmann-Bäumli, gebührt ein herzliches Dankeschön für das sorgfältige Lektorat und die attraktive grafische Gestaltung. Ein besonderer Dank geht an meine Familie, die mir die Zeit gewährt hat, an vielen Abenden und Wochenenden an diesem Projekt zu arbeiten.

Appenzell, im Frühjahr 2015

Prof. Dr. Roland Waibel

Inhalt

Prolog	1
Aufbau der Kapitel.....	6
Literatur	9
1 Primat der intrinsischen Motivation: das innere Feuer lodern lassen!	11
1.1 Hinter der Motivation: menschliche Grundmotive	12
1.2 Intrinsische und extrinsische Motivation.....	14
1.3 Anwendung: Problematik von Leistungslöhnen und Boni.....	18
1.4 Quintessenz	22
1.5 Transferportfolio	23
1.6 Literatur	26
2 Vertrauenskultur: alternativlos!	27
2.1 Was ist Vertrauen und wie wirkt sich Misstrauen aus?	29
2.2 Was bewirkt Vertrauen?	32
2.3 Vertrauen bedingt ein entsprechendes Führungsverständnis	34
2.4 Anwendung: Leistungsvereinbarung und -beurteilung	37
2.5 Quintessenz	42
2.6 Transferportfolio	44
2.7 Literatur	47
3 Empowerment: konsequent befähigen und entschlacken	49
3.1 Zentrale Bedürfnisse bei der Arbeit: Autonomie und Kompetenzerleben	51
3.2 Konsequente Dezentralisierung: die Basis befähigen!.....	54
3.3 Entschlacken: Weniger ist mehr.....	60
3.4 Anwendung: Führungsverständnis und Code of Conduct.....	66
3.5 Quintessenz	70
3.6 Transferportfolio	72
3.7 Literatur	76

4	Kooperation fördern: auf den Rahmen kommt es an!	79
4.1	Wissensgrundlagen	82
4.2	Warum Menschen zu Kooperation neigen	83
4.3	Hände weg vom Kooperationskiller interner Wettbewerb!	85
4.4	Anwendung: wie Unternehmen Kooperation fördern können	91
4.5	Quintessenz	97
4.6	Transferportfolio	99
4.7	Literatur	103
5	Sinnstiftung: „Alle großen Dinge werden um ihrer selbst willen getan“	105
5.1	Mission und Vision: Ziele vergehen, Zwecke bestehen	107
5.2	Werteorientierung und die Generation Y	112
5.3	Anwendung: der zentrale Hebel der „charakterreichen“ Personalauswahl	118
5.4	Quintessenz	123
5.5	Transferportfolio	126
5.6	Literatur	130
6	Diversität fördern: den internen Genpool verbreitern!	133
6.1	Vorteile der Diversitätsförderung	136
6.2	Frauen an die Macht!	138
6.3	Die Potenziale der Älteren ausschöpfen	142
6.4	Anwendung: auf breitem Grat wandern	148
6.5	Quintessenz	150
6.6	Transferportfolio	152
6.7	Literatur	155
7	Wertschätzung: Bindungskräfte stärken	157
7.1	Zentraler Motor für Erfolg	159
7.2	Die Generation Y und die Ambivalenz des Lobens	160
7.3	Spaß bei der Arbeit	163
7.4	Anwendung: Weil Sie es uns wert sind!	168
7.5	Quintessenz	177
7.6	Transferportfolio	179
7.7	Literatur	183
8	Synthese: systemisches Management im 21. Jahrhundert	185
	Index	191
	Der Autor	199

Prolog

Wir stehen an der Schwelle eines Paradigmenwechsels: Das Zeitalter der Wissens- und Informationsökonomie ist angebrochen, das Industriezeitalter läuft aus. Das 21. Jahrhundert ist bereits einige Jahre alt und wir erkennen, dass der Wandel tiefgreifend ist. Lange Lebenszyklen, wenig Veränderung, treue Kunden, geringer Wettbewerb gehören der Vergangenheit an. Der Taylorismus mit seinem Maschinenparadigma, in dem Effizienz den wichtigsten Wert darstellte, hat ausgedient. Die Wissensökonomie beschert uns diskontinuierlichen Wandel, kurze Lebenszyklen, ständigen Preisdruck, wenig loyale Kunden, hohe Transparenz und hohe gesellschaftliche Erwartungen, außerdem kritische Mitarbeitende (Pfläging). Kurz: ein hoch anspruchsvolles Gemenge an Dynamik und Komplexität. Gut, wir kennen die kritischen Erfolgsfaktoren im 21. Jahrhundert, Innovation, Kundennähe, nachhaltige Wertschöpfung, operative Exzellenz und Mitarbeiterorientierung. Und Schnelligkeit: Gewinnen werden nicht die Großen, sondern die Schnellen. Gefressen werden die Langsamen, nicht die Kleinen.

Obwohl das hinlänglich bekannt ist, erscheint die praktische Umsetzung hoch anspruchsvoll. Viele Firmen tun sich schwer mit dem Erreichungsgrad. Offensichtlich ist es alles andere als einfach, diese Erfolgsfaktoren auch tatsächlich in der betrieblichen Realität nachzuleben: also schnell, innovativ, kundennah und mitarbeiterorientiert zu sein.

Warum ist dies so schwierig zu erreichen? Dafür gibt es ein paar Gründe. Die wichtigsten drei sind nachfolgend skizziert.

1. Zielkonflikte sind real.

Erstens sind wir umzingelt von Zielkonflikten. Alles gleichzeitig geht nicht. Die allermeisten Dinge im Leben sind mit beträchtlichen Opportunitätskosten verbunden: Wenn ich mich für A entscheide, kann ich nicht gleichzeitig auch B haben. Ich muss auf die Möglichkeit B verzichten und die Höhe dieses Verzichts stellt die Opportunitätskosten dar. Es geht nicht alles auf einmal oder, wie die Engländer sagen, „you can't have your cake *and* eat it“. Obwohl dies bereits Kindern klar ist, scheint es in der Führung – aufgrund von eigenen Zielkonflikten – gerne und oft ausgeblendet zu werden. „Wir müssen dies zusätzlich erreichen“, selbstverständlich ohne auf irgendetwas Bestehendes verzichten zu wollen. „Das neue Projekt ist kostenneutral zu gestalten“, aber keine Vorstellung davon, was denn nun weniger kosten darf. Und so dreht sich in manchen Unterneh-

men das Hamsterrad immer schneller, die Mitarbeitenden werden durch ein konstantes Mehr an Zielen, Vorgaben und Regeln überfordert. Innovativ und effizient sollen gleichzeitig möglich sein, kundennah und schlank ebenfalls.

Dass dabei oft die Kräfte und der Sinnbezug auf der Strecke bleiben, muss nicht wundern. Die in den letzten Jahren deutlich gestiegene Ausfallquote durch Burnouts, Depressionen und weitere psychische Krankheiten spricht eine deutliche Sprache. Gemessen an den Anforderungen ist die Ressourcendecke vieler Belegschaften sehr dünn geworden.

Die unangenehme Realität ist, so oft sie auch in der Unternehmensführung ausgeblendet oder negiert wird: Wenn etwas zusätzlich geleistet werden soll, bleibt – außer es lassen sich tatsächlich Produktivitätsgewinne erzielen – in aller Regel etwas anderes liegen. Und manche Dinge beißen sich: Gleichzeitig innovativ und effizient bis auf die Knochen sein zu wollen, ist ein Widerspruch in sich selbst! Das eine braucht eine offene Fehlerkultur, Ausprobieren, Zeit und Raum, während das andere jede Abweichung, jede Verschwendung aus den Prozessen ausmerzen möchte. Will eine Firma hochinnovativ werden, kann sie schlichtweg nicht durchrationalisiert bis ins Letzte sein.



Beispiel: 3M

3M gehört zu den Unternehmen mit der breitesten Produktpalette überhaupt. Grundlage dafür ist eine besondere Innovationskultur. 3M will das innovativste Unternehmen der Welt sein und setzte es sich zum Ziel, für die Kunden in aller Welt neue, intelligente Problemlösungen für die unterschiedlichen Lebens- und Arbeitsbereiche zu entwickeln. Daher machte 3M es sich zur Aufgabe, genauer hinzusehen, besser hinzuhören und offen im Dialog mit seinen Partnern zu sein.

3M als führender Produktinnovator sucht Mitarbeiter, die in einer Atmosphäre gegenseitigen Vertrauens mit Kreativität und Tatkraft ständig neue Wege beschreiten, um das Leben einfacher, sicherer und angenehmer zu gestalten. Um dieses Ziel zu erreichen, ist fast jeder elfte der rund 70.000 Mitarbeiter in der Forschung und Entwicklung tätig. Die Struktur weist dabei erhebliche Redundanzen auf. Beispielsweise verfügen jeder Bereich, jede Abteilung und jede Produktgruppe über eigene Laboratorien, die oftmals bewusst die Arbeit anderer duplizieren. Um von bereichs- und abteilungsübergreifenden Anregungen zu profitieren, veranstaltet 3M interne Messen, auf denen sich die Abteilungen gegenseitig ihre Technologien vorführen.

Wenn ein Wissenschaftler innerhalb seiner eigenen Abteilung mit einer neuen Idee auf Widerstand stößt, kann er sich um einen Zuschuss in Höhe von 50.000 Dollar aus einem internen Risikokapitalfonds bewerben, um seine Idee weiterzuentwickeln. Damit ermutigt 3M seine Mitarbeitenden, Risiken einzugehen, und belohnt dabei sowohl Fehlschläge als auch Erfolge. Zudem bringt das Management die notwendige Geduld auf, um neue Ideen bis zur Produktreife zu entwickeln.

Ausfluss dieser ausgeprägten Innovationskultur mit einem starken Markt-, Kunden- und Anwendungsbezug sowie einem hohen Aufwand für Forschung und Entwicklung sind mehr als dreißig Technologieplattformen und über 20.000 Patente, die das Fundament von über 50.000 erfolgreichen 3M-Produkten in den verschiedensten Branchen bilden.

Wir werden in den nachfolgenden Kapiteln verschiedenen Zielkonflikten begegnen und Vorschläge für deren Priorisierung machen. Führungskräfte tun sich selbst und ihren Mitarbeitenden einen Gefallen, wenn sie dafür eine Grundakzeptanz entwickeln. Die „Goldilock-Ökonomie“, in der Wunder wahr werden, liegt trotz aller Fortschritte noch hinter dem Horizont.

2. Ziele sind keine Hebel.

Zweitens entsprechen die angestrebten Erfolgsfaktoren Zielen, deren Hebel an einem anderen Ort liegen. Kreativität, Schnelligkeit oder Erfolg sind keine Lenkbarkeiten. Werden andernorts zweckmäßige Trigger aktiviert, können sich über ein komplexes Geflecht von Einflussfaktoren die gewünschten Effekte ergeben (oder auch nicht, weil gegenseitige Rückkoppelungen konträre Wirkungen hervorrufen – und wir stehen, wie soeben beschrieben, wiederum vor Zielkonflikten).

In einer systemischen Sicht meint Unternehmensführung, Ziele in einem vielschichtigen Ganzen mit den verfügbaren Hebeln unter Beachtung von nicht veränderbaren Rahmenbedingungen zu erreichen (Waibel und Käppeli). Dies ist möglich, wenn die Führungskräfte die Wirkungen ihrer Handlungen auf die Ziel- und Messgrößen der Unternehmung richtig abschätzen können. Voraussetzung ist, dass sie „ihr Geschäft verstehen“, d. h. das System und seine Dynamik begreifen und sinnvoll Einfluss ausüben. Das ist alles andere als einfach. Im komplexen sozialen System eines Unternehmens liegen beispielsweise Ursache und Wirkung oft räumlich und zeitlich nicht nahe beieinander (Senge).

Bis etwa eine starke Unternehmenskultur Früchte trägt, braucht es einiges: Dieser Humus muss gepflegt werden, es erfordert einen sorgsamem Gärtner, der fruchtbaren Samen aussät, diesen bewässert und düngt und die wachsenden Sprossen hegt. Aber ohne stimulierende Innovationskultur gibt es keine Geistesblitze und das Denken abseits der gängigen Trampelpfade will sich nicht einstellen. Man kann Innovation nicht anordnen und die Wurzeln der Innovation liegen weder im F&E-Budget noch in der Anzahl der Ingenieure oder einem Bonus für erfolgsversprechende Ideen verborgen.

Zudem erweist sich der gängigste Weg oft als Drehtür: Manchmal ist die einfache und gewohnte Lösung ein „Quick Fix“, der das Problemsymptom vorübergehend zum Verschwinden bringt. Gleichzeitig hat der Schnellschuss unerwünschte Nebenwirkungen, die erst nach einer gewissen Zeit zum Vorschein kommen, nun aber das Ziel torpedieren und letztlich das Problem verschlimmern (Waibel und Beyeler).

Ein Beispiel ist der zunehmende Einsatz von extrinsischen Anreizen in Firmen. Über die letzten dreißig Jahre wurde die gesamte Unternehmenswelt mit allen Mitteln in

Richtung Anreizorientierung getrimmt, mit Zielerreichungsprämien, Provisionen, Boni und vielem mehr (vgl. Abschnitt 1.3). Die Anreize wurden allerdings häufig so gesetzt, dass das Optimum nicht für das Unternehmen als solches, sondern für spezifische Anspruchsgruppen (z. B. Manager) herauschaute, die ihren asymmetrischen Informationsvorsprung nutzen oder die Zielsetzungen zu ihren Gunsten beeinflussen konnten. Und so wuchsen nicht nur die variablen Lohnbestandteile in die Höhe, sondern auch die Gier und die Selbstbedienungsmentalität vieler Manager. Gleichzeitig wurde das exorbitant wichtige Gut der intrinsischen Motivation, der Funktionslust an der Sache, durch die vielen extern aufgehängten Belohnungstöpfe verdrängt. Und mit ihr verabschiedeten sich die Loyalität und das freundvolle, vertrauensbasierte Miteinander. Das Kernproblem – dass Manager sich im Sinne des Unternehmens verhalten – ist nicht gelöst, sondern wurde durch das vermeintliche Patentrezept der extrinsischen Anreize verschärft, bei gleichzeitig gravierenden Nebenwirkungen. Und weil die Patienten längst süchtig sind, kann nicht auf die Droge der Anreizmotivierung verzichtet werden – man schaue nur die Incentivierung bei Großbanken an. Der hier skizzierte Archetyp der Problemverschiebung führt dazu, dass das System seine ursprünglich vorhandene Problemlösefähigkeit verliert (Senge).

Ein weiteres Symptom mangelnden Systemverständnisses ist der weit verbreitete Machbarkeitswahn in Unternehmen (und dahinterliegenden Börsen, die die Kurzfristfixierung mit ihrem Quartalsrhythmus potenzieren): Eingeleitete Maßnahmen sollten subito wirken (am besten bis morgen), man glaubt Ursache und Wirkung in Raum und Zeit nah beieinander und vergisst, dass die Maßnahmen mit der stärksten Hebelwirkung manchmal die unscheinbarsten sind, aber etwas Zeit benötigen. Kurzfristig haben wir es im Unternehmen mit vielen divergierenden Bedürfnissen zu tun, die schlecht oder gar nicht unter einen Hut zu bringen sind. In einer nachhaltigeren Sicht von Unternehmensführung entschärfen sich manche Probleme weitgehend. Das haben die Kritiker des Shareholder-Value-Ansatzes nie verstanden: Richtig und im Sinne der Erfinder interpretiert, geht es um die sehr langfristige Wertbetrachtung in Unternehmen. In der langen Frist konvertieren allerdings die Interessen der Kapitalgeber und vieler vom Betrieb eines Unternehmens Mitbetroffener weitgehend. Die Anliegen von Shareholder- und Stakeholder-Ansatz verschmelzen. Oft wird allerdings in Firmen das Erreichen kurzfristiger Gewinnvorgaben zu stark betont. Der Börsenrhythmus mit seiner Quartalsdenkweise verhindert eine überdauernde Ausrichtung, schränkt den Zeithorizont von Managern ein und verzerrt die Perspektive.

Viele Familienunternehmen dagegen sind näher beim „Denken in Äonen“ und generationsübergreifend angelegt, was einen systemischeren Blickwinkel begünstigt und den größeren Erfolg erklärt, der sich in zunehmend mehr Studien (Zellweger und Sieger) zeigt. Letztlich möchten die meisten Unternehmen doch das Gleiche: die Firma „enkel-fähig“ zu machen.

Fazit: Alle Firmen wollen einen hohen Erfüllungsgrad hinsichtlich kritischer Erfolgsvariablen wie Innovation, Schnelligkeit oder Kundennähe erreichen. Allerdings stellen diese Variablen Zielgrößen dar, welche unmittelbar nicht steuerbar sind. Kreativität, Wendigkeit und Kundenfokus sind Blüten, deren Qualität im zugrunde liegenden Humus und der Pflege begründet ist. In diesem Buch werden jene Faktoren skizziert,

die den angestrebten Erfolgsgrößen zugrunde liegen. Die Trigger unternehmerischer Prosperität sind intelligente Prinzipien wie das Primat der intrinsischen Motivation, eine Vertrauenskultur oder breites Empowerment der Mitarbeitenden. In den folgenden Kapiteln werden diese ausgeführt.

3. Klassisches Management ist nicht zielführend.

Drittens sind klassische Managementvorstellungen für das Erreichen von Schnelligkeit, Innovationskraft oder Mitarbeiternähe eher hinderlich. Das, was Manager gemeinhin als wichtig bei ihrer Tätigkeit erachten – etwa Ziele vorgeben, Budgets einhalten, Zielerreichung messen, Maßnahmen planen und umsetzen, Mitarbeitende führen und anleiten – ist oft nicht das, was wirklich zu Beschleunigung, Kreativität, Eigeninitiative und Engagement beiträgt. Teilweise wissen dies Führungskräfte auch oder erleben mindestens in ihrer Tätigkeit vielfach ein Unbehagen, weil sie von ihrer Selbstwirksamkeit nicht immer überzeugt sind.

Dennoch bereitet eine systemischere Sicht darauf, wie ein Unternehmen funktioniert, Führungspersonen Mühe, weil damit eine Rollenveränderung verbunden wäre. Das Bild des Machers, der alle Fäden in seinen Händen hält, ist selbstwertschonend und angenehm. Manager sind ja im wahrsten Wortsinn dafür da, zu bewegen, ein- und durchzugreifen. Viele Unternehmenslenker sehen sich gern als Kapitän auf der Brücke – „auf jedem Kahn, ob er raucht oder segelt, gibt’s einen, der die Sache regelt“ – oder Zirkusdirektor. Und so knallt der Dompteur unter der Kuppel mit der Peitsche und lässt nach seiner Pfeife tanzen. Eine stärker systemisch geprägte Sicht weist Unternehmensführern eine weniger invasive und indirektere Rolle zu: Danach sind Manager vor allem Gestalter von Rahmenbedingungen, die dafür sorgen, dass die Mitarbeitenden gute Voraussetzungen vorfinden, um ihren Job zu machen. Unternehmen stellen dynamische Systeme dar, die sich durch Nichtlinearität, Rückkoppelungseffekte und Vernetztheit kennzeichnen lassen.

Während die Psychologie das Dogma der Konditionierung lange überwunden hat, tut man in der Wirtschaft oft noch so, als seien Menschen und Märkte vollkommen rational und direkt steuerbar. Unternehmen lassen sich aber nicht deterministisch lenken. Diese Einsicht macht bescheiden, gelassen und souverän (Wüthrich). Führung wird so zur Selbstdisziplinierung mit dem Ziel, andere mehr entscheiden zu lassen. Es ist das Selbstverständnis, *„eine Gemeinschaft zu formen, die individuelle Mitarbeiter zur Eigeninitiative anhält, zu Selbstdisziplin anregt, dazu animiert, Entscheidungen zu treffen und Verantwortung für ihre Handlungen zu übernehmen“* (Pfläging). Heroisches Management ist wenig wirksam in einer dynamischen und komplexen Umwelt.

Mit den nachfolgend skizzierten Prinzipien ist untrennbar eine andere Vorstellung von Führung und Management verbunden. Wir werden diese ebenfalls ausbreiten. Klar ist: Bewusster Machtverzicht fällt schwer. Einsicht in die Notwendigkeit ist der erste Schritt dazu. Möglicherweise hilft die Erkenntnis, dass sich die Umstände verändert haben. Oder, wie Hamel vergleicht: Bisheriges Management ist, analog zum Verbrennungsmotor, eine ausgereifte Technik, die nun für eine neue Ära fit gemacht werden muss.

■ Aufbau der Kapitel

In den kommenden Kapiteln werden sieben Prinzipien vorgestellt, die eine etwas andere Sicht von Unternehmensführung ins Zentrum rücken. Systemdenken als tieferliegende Rationalität liegt ihnen zugrunde. Zusammen bilden sie das Herz einer Unternehmenskultur, die nicht nur für personalnahe Bereiche (wie Motivation, Zufriedenheit, Identifikation, Loyalität) wichtig ist, sondern auch den Ausgangspunkt für Innovativität, Kundenzufriedenheit, Wettbewerbsfähigkeit und finanziellen Erfolg darstellt.

Die Bedeutung der Unternehmenskultur hat zugenommen und wird im Laufe des 21. Jahrhunderts weiter ansteigen. Dies gilt am stärksten für moderne Dienstleistungs- und Wissensunternehmen. Je anspruchsvoller die Tätigkeit ist, desto entscheidender wird die Unternehmenskultur. Gemäß Simon, dem Erforscher der Hidden Champions (oft wenig bekannte Nischenunternehmen, die Weltmarktführer sind), liegen die wesentlichen Wurzeln der Überlegenheit der Hidden Champions in den Unternehmenskulturen und den Einstellungen der Mitarbeitenden (Simon). Unternehmenskultur ist eine zentrale Quelle von Erfolg und Wettbewerbsvorteilen, zudem ein weicher Faktor, der nicht kopierbar ist.

Die nachfolgend beschriebenen Prinzipien eines kulturbasierten Managements priorisieren Ziele, im Wissen um die mannigfaltigen Zielkonflikte. Sie zeigen die verborgenen Trigger zweckdienlicher Unternehmensführung auf und skizzieren deren Wirkungen auf den Unternehmenserfolg. Und sie entwerfen eine andere Sicht des Selbstverständnisses von Führungskräften – eine, die in die Zukunft weist und nachhaltig angelegt ist. Man kann in einem Unternehmen kein generatives Lernen fördern, wenn das Denken der Menschen von kurzfristigen Ereignissen beherrscht wird. Seit der Ende 2008 einsetzenden Finanz- und Wirtschaftskrise fahren die meisten Unternehmen nur noch auf Sicht – es hat sich gezeigt, dass mittelfristige Pläne über mehrere Jahre in einer äußerst dynamischen Welt sehr schnell Makulatur sein können. Ein primär kurzfristiges Agieren, aus der Not geboren, mag nachvollziehbar sein – wenn aber keine Leitsterne mehr für einen nachhaltigen Kurs sorgen, dann wird Durchwursteln zum einzigen Prinzip. Unternehmen sind aber auf Dauer angelegt.

Die hier ausgebreiteten sieben Prinzipien definieren Leuchttürme, Orientierungsmarken, an denen sich Management im Wissenszeitalter jenseits der Kurzfristziele ausrichten kann. Zusammen konturieren sie zielkonfliktreduzierendes und damit einfaches, praxisnahes und zukunftsweisendes Management in der Wissensökonomie des 21. Jahrhunderts.

Wie sind die nachfolgenden Kapitel gegliedert? Zu Beginn wird das Prinzip dargestellt, begründet und das zentrale Wissen aufgezeigt. Es folgt ein Abschnitt, der mit „Anwendung“ betitelt ist. Er zeigt das Prinzip in einem konkreten Kontext der praktischen Unternehmensführung und gibt anschauliche Empfehlungen zur Umsetzung. Zur Illustration des Gesagten finden sich über das Buch verteilt verschiedene Aspekte des Unternehmens Châteauform, das als durchgehendes Beispiel dient:



Châteauform

1996 gründete der IMD-Professor für Service Management, Jacques Horovitz, das Unternehmen Châteauform. Châteauform pachtet und renoviert Schlösser und Landhäuser, um sie als Tagungsorte an Firmen weiterzuvermieten.

Anlass für die Firmengründung waren eigene, teils schlechte Erfahrungen bei der Miete von Veranstaltungsräumen. Horovitz erkannte eine Marktlücke für hochwertige Tagungsstandorte und baute Châteauform aufgrund von eigenen Erkenntnissen zum Service Management auf. Ausgangspunkt war die Frage nach dem „Wie“ einer Serviceführerstrategie: „Wie kann die beste Dienstleistung in der Branche angeboten werden?“ Dazu war eine zweite Frage hinsichtlich Gestaltung des unternehmerischen Rahmens notwendig: „Wie muss die Organisation aussehen, die sich bei allen Entscheidungen nach dem Kunden richtet?“

In den nachfolgenden Kapiteln wird mit Châteauform ein durchgängiges Beispiel verwendet, um bei den einzelnen Ausführungen immer wieder auf ein konkretes Unternehmen zu verweisen. Châteauform wird uns also als Firma begleiten, die viele der nachfolgenden Prinzipien in der einen oder anderen Weise umsetzt. Auch wenn die Übereinstimmung mit der hier vertretenen Sicht von Unternehmensführung im 21. Jahrhundert nicht vollkommen deckungsgleich ist, so kann Châteauform doch als gute Illustration dafür dienen, inwiefern sich Management im Wissenszeitalter von vielen bisherigen Ausprägungen unterscheidet. Die hier dargestellten Informationen stützen sich im Wesentlichen auf einen Artikel des Unternehmensgründers zu Châteauform in der Dezemberausgabe 2013 des Harvard Business Manager (Horovitz).

Châteauform beschäftigt fast 1.000 Mitarbeitende an 40 Standorten in sieben europäischen Ländern. Seit der Gründung verzeichnete das Unternehmen fast jedes Jahr ein Umsatzwachstum im zweistelligen Prozentbereich. Die Einnahmen 2013 betragen rund 100 Millionen Euro. Den Kunden wird ein Rundumservice angeboten: Die Schlösser haben 40 bis 100 Schlafzimmer und sind mit allem ausgestattet, was ein Seminarort bieten sollte, bis hin zu Billardtisch und Cocktailbar. Es ist immer ein Techniker vor Ort, die Einrichtung ist modern und das Essen wird frisch zubereitet. Die Aufenthalte dauern typischerweise zwei bis fünf Tage. Châteauform ist im oberen Preissegment angesiedelt, unterhalb der Luxusklasse.

Zusätzlich zu Châteauform werden weitere Beispiele aus der Unternehmenspraxis in kurzen Einblendungen angeführt. Damit kein wesentlicher Kontrast zum „normalen“ Wirtschaftsleben entsteht und das Transferpotenzial substanzial ausfällt, wurden die Beispiele aufgrund folgender Überlegungen ausgewählt:

- Das Buch richtet sich an Unternehmen im mitteleuropäischen Kulturraum. Zu oft werden Erkenntnisse aus anderen Kulturkreisen, beispielsweise den USA oder Japan,

unkritisch auf Europa übertragen. Dabei wird vergessen, dass die kulturellen Unterschiede teils enorm sind und bei der Umsetzung von Maßnahmen eine bedeutsame Rolle spielen. Im Buch werden deshalb vor allem Beispiele aus der Schweiz und Deutschland angeführt. In Themenbereichen, in denen die Transferierbarkeit unproblematisch erscheint, werden einige internationale Unternehmensbeispiele ergänzt.

- Es werden nicht nur (bekanntere) Großbetriebe dargestellt, sondern auch (unbekanntere) KMU (kleine und mittlere Unternehmen).
- Es werden „übliche“ Unternehmen beleuchtet, keine gemeinnützigen Organisationen, keine reinen Forschungsinstitutionen, keine vibrierenden Startups. „Internet-Dagobert Ducks“ mit praktisch uneingeschränkten Mitteln (wie Apple oder Google) werden ausgelassen.
- Zur Veranschaulichung werden keine Unternehmen mit glänzenden revolutionären Konzepten (wie Morning Star, Gore oder Semco) abgebildet. Wenn die Kulturprägung zu futuristisch ausfällt, wird ein Transfer zunehmend anspruchsvoller und unrealistischer.
- Stattdessen werden herkömmliche Unternehmen meist aus „old school“-Branchen dargestellt, welche sozusagen mit beiden Beinen auf dem wirtschaftlichen Boden stehen. Damit befinden sich die präsentierten Beispiele auf Augenhöhe mit den meisten Firmen und die gewonnenen Erkenntnisse sind eher ableitbar und transferfähig. Gleichzeitig weisen die veranschaulichten Unternehmen Besonderheiten auf, die für viele andere Firmen – mindestens in bestimmten Bereichen – herausragend, außergewöhnlich, erstaunlich, bedenkenswert sind und möglicherweise zur Analyse und Selbstreflexion anregen.
- Im letzten Abschnitt werden jeweils die wichtigsten Erkenntnisse unter dem Titel „Quintessenz“ zusammengefasst. Ein sogenanntes „Transferportfolio“ mit einem konkreten Maßnahmenset für die Implementation in der Praxis schließt jeweils das Kapitel ab. Dieses hat zum Ziel, spezifische Vorschläge für die unmittelbare Umsetzung des Prinzips in die unternehmerische Realität aufzuzeigen. Je nach Situation und Handlungsbedarf finden Führungspersonen hier verschiedene Ideen, wie sie dem skizzierten Prinzip in ihrem Unternehmen mehr Geltung verschaffen können. Die im Transferportfolio aufgeführten konkreten Maßnahmenvorschläge wurden vor dem Hintergrund der KMU-Tauglichkeit entworfen. Sie sind überwiegend nicht an umfassende Budgets oder substanzielle Unternehmensressourcen geknüpft.

■ Literatur

Das Literaturverzeichnis enthält jeweils kapitelweise zugrunde liegende, vertiefende und weiterführende Literatur.

Hamel G. (2009). Mission: Management 2.0. *Harvard Business Manager*, April 2009, S. 86–95.

Horovitz J. (2013). Dem Kunden ein Schloss. *Harvard Business Manager*, Dezember, S. 51–56.

Pfläging N. (2011). Führen mit flexiblen Zielen. Praxisbuch für mehr Erfolg im Wettbewerb. Frankfurt: Campus.

Senge P. M. (2011). Die fünfte Disziplin. Kunst und Praxis der lernenden Organisation. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Simon H. (2012). Hidden Champions – Aufbruch nach Globalia. Frankfurt: Campus.

Waibel R. und *Beyeler D.* (2012). Das Ganze verstehen – vernetztes Denken in BWL und VWL. Zürich: Versus.

Waibel R. und *Käppeli M.* (2013). Betriebswirtschaft für Führungskräfte. *Die Erfolgslogik des unternehmerischen Denkens und Handelns*. Zürich: Versus.

Waibel R. und *Käppeli M.* (2011). Betriebswirtschaft für Führungskräfte. *Fallstudien und Übungen*. Zürich: Versus.

Wüthrich H. (2011). Zutrauen – loslassen – experimentieren. *Zeitschrift Führung + Organisation*, 04/2011, S. 212–219.

Zellweger T. und *Sieger P.* (2011). Entrepreneurial orientation in long-lived family firms. *Small Business Economics*, 38(1), S. 67–84.

1

**Primat der intrinsischen
Motivation: das innere
Feuer lodern lassen!**



Ein Unternehmen ist ein komplexes soziales System, in dem Menschen idealerweise zielgerichtet agieren. Von Führungspersonen wird erwartet, dass sie auf die Fokussierung der Ziele einwirken, also möglichst dafür sorgen, dass die Aktivitäten der Belegschaft auf die unternehmerischen Ziele ausgerichtet sind (was in einer vernetzten und dynamischen Welt alles andere als selbstverständlich ist). So weit, so bekannt. Wenn Mitarbeitende sich in den Dienst der Firma stellen und einen Beitrag zur Erreichung deren Ziele leisten sollen, dann ist es sicher wichtig, sich darüber im Klaren zu sein, wie diese ticken. Was bewegt Menschen? Was steckt hinter der menschlichen Handlungsbereitschaft? Lässt sich diese – etwa durch Vorgesetzte – beeinflussen (und wenn ja, vor allem positiv oder doch eher negativ)?

Das vorliegende erste Kapitel befasst sich also mit einer menschlichen Kernfrage: Was bringt Menschen zum Handeln? Was wissen wir über deren Motivationen, wie entstehen diese und worauf ist aus Sicht eines Unternehmens zu achten? Wie kann man das Feuer der Motivation am Brennen halten?

■ 1.1 Hinter der Motivation: menschliche Grundmotive

Ohne Motivation gibt es kein Handeln. Nur wenn Menschen „motiviert“, im Wortsinn „bewegt“ sind, engagieren sie sich, werden Leistungen erbracht und Ziele erreicht. Motivation gehört privat wie beruflich zu den wichtigsten Faktoren für Erfolg. Eine höhere Motivation wirkt sich deutlich positiv auf Commitment, Leistung und Unternehmensrentabilität aus. Aber auch Produktivität, Zusammenhalt, Kreativität, Innovations- und Lernfähigkeit, Fluktuation sowie Gesundheit werden positiv beeinflusst.

Es lohnt sich, zu Beginn kurz aufzuzeigen, wie Motivation funktioniert und was dahinter steckt, also quasi „hinter die Kulissen der Motivation“ zu schauen. Hier finden wir menschliche Kernmotive und werden uns bewusst, dass die zugrunde liegenden Emotionen den eigentlichen Nukleus menschlichen Denkens und Handelns bilden.

Grundlage nicht nur der Motivation, sondern aller menschlichen Aktivitäten sind Emotionen. Schon die Wortnähe zeigt den gleichen Stamm wie Motivation und verweist darauf, dass Emotionen etwas sind, was einen Menschen bewegt. Diese inneren Erregungszustände entstehen durch die Aktivierung neuronaler Systeme und münden in körperliche Reaktionen. Für die Erregung sorgen Transmitter wie das motivierende Dopamin, das vermittelnde Serotonin oder das beschleunigende Noradrenalin. Die Erregungszustände signalisieren Bewertungen wie gut oder schlecht bzw. erstrebenswert oder zu vermeiden. Subjektiv werden sie als Gefühle oder Empfindungen wahrgenommen. Während Emotionen also das komplexe Zusammenspiel von chemischen und neuronalen Reaktionen bezeichnen, kommt bei Gefühlen zusätzlich das individuelle Bewusstsein mit dazu. Gefühle sind die persönliche Wahrnehmung bestehender Emotionen. Man kann mit Fug und Recht sagen, dass Gefühle am Anfang all unseres Tuns