

**Unternehmensführung 2030.  
Innovatives Management für morgen**

The background of the page features a large, stylized graphic of multiple hands in various shades of blue and grey, reaching upwards to hold a central globe. The hands are arranged in a circular pattern, creating a sense of collective effort and support. The globe is positioned in the center, and the hands are shown in various orientations, some pointing towards the center and others towards the edges. The overall effect is one of unity and shared responsibility.



# Inhalt

<b>Vorwort</b> .....	<b>3</b>
<b>1. Zukunftsaufgabe Führung</b> .....	<b>4</b>
• Das Management muss sich neu erfinden	
• Entwicklungslinien: Megatrends der Arbeitswelt	
• Zukunft gestalten – vier zentrale Handlungsfelder	
<b>2. Flexibilität managen</b>	
<b>Das Spannungsfeld zwischen Agilität und Orientierung ausbalancieren</b> .....	<b>14</b>
• Unternehmen 2030: Rapid-Response-Organisationen optimieren Anpassungsfähigkeit	
• Führung neu gedacht: Der Manager als Flexibilitäts-Choreograph und Leuchtturmbauer	
• Realitätscheck: Adaptivität als strategische Aufgabe?	
• Berufe mit Zukunft: Story-Integrator, Fertilisator & Co.	
<b>3. Kohäsion herstellen</b>	
<b>Gutes (globales) Beziehungsmanagement wird zur Managementaufgabe</b> .....	<b>32</b>
• Unternehmen 2030: Navigieren in der Beziehungswirtschaft	
• Führung neu gedacht: Der Manager als kultureller Diversitätsexperte und Beziehungshost	
• Realitätscheck: Beziehungen und Bindung als Rohstoff für Produktivität	
• Berufe mit Zukunft: Empathie-Coach, Konfliktberater & Co.	
<b>4. Sinn erzeugen</b>	
<b>Verantwortung für Gesellschaft und Mitarbeiter rechnet sich</b> .....	<b>50</b>
• Unternehmen 2030: Engagement am Business entlang	
• Führung neu gedacht: Der Manager als Sinnproduzent und Gestaltungshelfer	
• Realitätscheck: Gesellschaft als Gemeinschaftsbusiness?	
• Berufe mit Zukunft: Silver Consultant, Konsensberater & Co.	
<b>5. Lernfelder eröffnen</b>	
<b>„Learning Hubs“ werden zu Brutkästen für Innovation</b> .....	<b>66</b>
• Unternehmen 2030: Lernchance durch Austausch	
• Führung neu gedacht: Der Manager als Irritator und Lernermöglicher	
• Realitätscheck: Lernexperimente heute	
• Berufe mit Zukunft: Chief Destruction Officer, Innovation Capitalist & Co.	
<b>6. Fazit</b> .....	<b>82</b>



## Vorwort

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

aus langjähriger Beratungserfahrung wissen wir, dass sich Unternehmensführung in den letzten 20 Jahren in vielerlei Hinsicht verändert hat. Jeder von Ihnen hat diese Veränderungen in seiner Organisation wahrgenommen, gestaltet und begleitet. Erstaunlich war dabei die zunehmende Komplexität dieser Veränderungen – sie scheinen sich aus individueller Sicht in großer Zahl fast gleichzeitig zu vollziehen. Mancher hat das Gefühl, den Entwicklungen, Tendenzen, Studien und Diskussionen zu verschiedenen zukunftsweisenden Managementfragen nicht mehr ausreichend folgen zu können.

In den 1990er-Jahren ließen sich noch viele Spekulationen – gepaart mit einigen Fragezeichen bei Experten – zum Themenkreis Unternehmensführung und Unternehmensentwicklung im Hinblick auf die sich verstärkende Globalisierung und deren Auswirkungen und Tendenzen finden. In den vergangenen Jahren hat sich dann zunehmend eine stärkere Konkretisierung der zuvor unklaren Prozesse und Entwicklungen abgezeichnet. Es ist bei einem genauen Blick in die Unternehmen spürbar, wie stark diese Veränderungen sind, wie stark sie die heutigen Führungskräfte herausfordern und wie komplex Unternehmensführung im Jahr 2011 geworden ist.

Aus diesem Grund haben wir uns anlässlich unseres 60-jährigen Bestehens dazu entschieden, nicht wie manch andere in die Vergangenheit zu schauen, sondern mit dieser Studie 20 Jahre in die Zukunft zu sehen und aus Megatrends managementrelevante Trends für die Unternehmensführung abzuleiten. Was ergibt sich daraus, wenn man die bekannten Entwicklungen wie Individualität, Female Shift, Globalität, Vernetzung, Geschwindigkeit, Unternehmenskultur, New Work, War for Talents u.a. tatsächlich einmal aus Sicht der Unternehmensführung miteinander verknüpft? Welche Auswirkungen hat dies mittel- und langfristig auf Sie persönlich und die Führung des komplexen Systems Unternehmen?

Wir wollten herausfinden, welche Strategien und Handlungsschwerpunkte sich aus einer übergreifenden Verknüpfung der Theorien, Erfahrungen und Zukunftsszenarien ergeben. Denn wir wissen, dass Produkte, Prozesse und Strategien künftig noch schneller verändert, angepasst und verbessert werden müssen, was nur durch ein innovatives Management gelingen kann.

Aufgrund der Komplexität der Themenfelder haben wir uns entschieden, Ihnen diese Studie in vier Teilen zu präsentieren. Denn wie Sie sehen werden, ist jedes Kapitel für sich so gefüllt mit Fragen und möglichen Antworten, dass sich eine konkrete, intensive Auseinandersetzung anbietet, bevor man zum nächsten Themenfeld weitergeht.

Was Sie noch erwartet: Sie finden in der vorliegenden Studie Analysen, Vergleiche, Ideen, Fragen und sicherlich die eine oder andere neue Perspektive für Ihre Organisation oder Ihre persönliche Art der Führung. Und damit Sie sich zu diesen Themen optimal vernetzen können, haben wir im Internet für Sie einen Blog eingerichtet, wo Sie mit uns oder anderen Führungskräften in Kontakt treten können.

Eine angenehme Lektüre und viele interessante Entdeckungen in den nächsten Monaten wünscht Ihnen

Signium International

[ Kapitel 1 ]  
**Zukunftsaufgabe Führung**





## Das Management muss sich neu erfinden

**Führung 2030. Was bedeutet das? Vor welchem Hintergrund agieren Manager von morgen? Wie sehen die Organisationen aus, in denen sie arbeiten – und welche Aufgaben sind zu bewältigen?**

Zwei Sichtweisen prägen den Blick auf die Zukunft des Managements:

Wir brauchen einen Paradigmenwechsel, sagen die einen. Und sprechen von einer Revolution in der Arbeitswelt, von neuartigen Organisationen mit Aufgaben, die sich deutlich von denen der Vergangenheit unterscheiden, von disruptiven Innovationen, Wild Cards und einer Komplexität, die sich weder überblicken noch steuern lässt. Führung muss nach einer neuen Logik operieren, sagen sie. Das verlangt ein neues Weltbild, geprägt von Selbststeuerung, Selbstorganisation und der Fähigkeit, sich in nicht-eindeutigen Kontexten zu bewegen.

Alter Wein in neuen Schläuchen, kontern die anderen. Management habe schon immer die Aufgabe gehabt, vor wechselnden Hintergründen und Anforderungen Ziele zu definieren und Mitarbeiter zu motivieren, sie zu erreichen. Die Diskussion um Dezentralisierung, Aufhebung von Hierarchien und neue Formen von Selbstorganisation ist also nichts Neues, sondern kehrt zyklisch wieder.

Brauchen wir also ein neues Managementmodell? Die Antwort hängt davon ab, wie wir die Welt erleben. Der Manager eines innovationsgetriebenen, stark internationalisierten Unternehmens mit junger Führungsmannschaft und projektzentrierter Organisation wird das anders einschätzen als der CEO eines Versicherungsdienstleisters, der sich mit seinen Produkten an Angestellte des Öffentlichen Dienstes wendet.

Schaut man auf das große Bild, abseits von Unterschieden in Marktdynamik, Branchenbesonderheiten und Unternehmensgrößen, zeigt sich, dass eine **wachsende Zahl von Organisationen und Führungskräften mit neuen, so nicht gekannten Herausforderungen konfrontiert** ist. Das, so unsere These, verlangt Ansätze, die über herkömmliches Führungswissen und traditionelle Managementmethoden hinausgehen. Eine zunehmende Zahl von Führungskräften, Wissenschaftlern und Beratern sieht das ähnlich:

**Komplexität nimmt zu.** Damit rechnen 79 Prozent der rund 1.500 CEOs, die IBM für die globale Studie „Unternehmensführung in einer komplexen Welt“ (2010) in persönlichen Gesprächen befragt hat. Mehr als die Hälfte der CEOs haben Zweifel, ob sie diese Komplexität beherrschen können. Einige erfolgreiche Unternehmen, die sogenannten „Standouts“, haben es jedoch in den letzten fünf Jahren geschafft, die steigende Komplexität in einen finanziellen Vorteil umzumünzen. Was muss man können, damit das gelingt? Als wichtigste Führungsqualitäten für die Zukunft nannten 60 Prozent der befragten CEOs „Kreativität“, 52 Prozent „Integrität“ und 35 Prozent „Globales Denken“.

**Steuerung greift nicht mehr.** Steuerung und Regelung sind geeignete Konzepte, wenn man zukünftige Entwicklungen sicher absehen kann. Professor Peter Kruse, Wissenschaftler und Managementexperte, vergleicht das Führen in stabilen Situationen mit der Herausforderung eines Kapitäns beim Navigieren in bekannten Gewässern: Im Zweifelsfall hilft der Blick auf eine gute Seekarte weiter. In komplex-instabilen Situationen jedoch muss Selbstorganisation greifen. Das Schiff befindet sich nicht nur in fremden Gewässern, sondern gleichzeitig auf der Suche nach unbekanntem Küsten. Weder Karten noch Ortskenntnis stehen als Orientierung zur Verfügung. Ein optimaler Kurs, so Kruse, kann dann nur aus einer schrittweisen, wechselseitig aufeinander bezogenen Abstimmung von Zielen und vorgefundenen Bedingungen

entstehen. Viele Führungskräfte stehen deswegen vor der Herausforderung, neu navigieren zu lernen. Und nicht nur das: Für einen „Prozessmusterwechsel“, also eine gänzlich neue Art, Dinge zu tun, müssen sie sowohl eine Vision entwickeln als auch die Bereitschaft, sich erst einmal auf Leistungseinbrüche und Verunsicherung einzulassen, sagt Kruse („Erfolgreiches Management von Instabilität“, Peter Kruse, 2005, S.48f. und 73f.).

**Management muss neu erfunden werden.** Gerade weil die beiden oben genannten Punkte nicht mit kosmetischen Ansätzen zu verändern sind, ist heute durchaus nicht klar, wie modernes Management aussehen muss. Dies zu akzeptieren ist bereits ein Teil des Prozesses, der nun an vielen Stellen in Gang kommt: Auf die Suche nach einem „Management 2.0“ machen sich McKinsey & Company gemeinsam mit der Harvard Business Review und dem Management Innovation eXchange (MIX), einer Open-Innovation-Plattform für Führung. Für den neuen „M-Preis für Management Innovation“ werden Fallbeispiele, „disruptive“ Ideen und Anwendungen gesucht, die zeigen, wie Werte wie Offenheit, Transparenz, Selbstbestimmung sich in neuen Managementkonzepten abbilden. Denn modernes Management sei zu einer reifen Technologie geworden, die an ein neues Zeitalter angepasst werden muss ([www.managementexchange.com](http://www.managementexchange.com)).

„Leider liegt die ungestüme, erfinderische Jugend des Managements fast ein Jahrhundert zurück“, sagt der Professor und Berater Gary Hamel. Die meisten bedeutsamen Werke und Techniken des modernen Managements wurden von Menschen entwickelt, die noch im 19. Jahrhundert geboren wurden. Hamel, vom Wall Street Journal als einflussreichster Business-Denker ausgezeichnet, geht noch einen Schritt weiter: Management ist seiner Ansicht nach nicht nur ein Set an Tools und Techniken, sondern ein Paradigma, dem wir alle noch anhängen, bewusst oder unbewusst. Entsprechend groß sei die Herausforderung, unserem Denken an dieser Stelle eine neue Richtung zu geben. Statt schrittweiser Anpassung geht es um einen radikalen Perspektivenwechsel. Oder, um es in Hamels Worten zu sagen: „Man kann nicht mal eben zur nächsten S-Kurve hinüber schlurfen. Man muss springen.“ („Das Ende des Managements – Unternehmensführung im 21. Jahrhundert“, Gary Hamel, 2007, S. 19; S. 31 ff.)

Der Sprung ist hierbei sicher gewagt – und doch notwendig. Denn nicht nur die Organisationen der Zukunft brauchen dringend neue Ideen und Modelle. Auch die Menschen, die Verantwortung übernehmen, geraten zunehmend unter Druck. Führungskräfte müssen zunehmend Entscheidungen unter Unsicherheit treffen und trotz steigender Komplexität und ständiger Bewegung für eine klare Ausrichtung sorgen, sozusagen auf Treibsand agieren. Dabei die eigene Energie und Motivation wie auch die der Mitarbeiter aufrechtzuerhalten, wird zu einer persönlichen Herausforderung, die mit konventionellen Führungsmethoden kaum zu überwinden ist.

## Entwicklungslinien Megatrends der Arbeitswelt

**Vor welchem Hintergrund agieren Führungskräfte und deren Organisationen? Welche Entwicklungen beeinflussen und bestimmen ihr Handeln? Die für die Arbeitswelt relevanten Megatrends zeigen, wie viel Bewegung und Neuorientierung gefordert ist.**

Die Megatrends bilden den lebendigen Hintergrund, vor dem Führung Zukunft gestalten kann. Sie sind die langfristigen Entwicklungslinien in Wirtschaft und Gesellschaft, dauern mindestens 30 Jahre an und machen sich in allen Lebensbereichen bemerkbar. Die hier beschriebenen Megatrends gelten vor allem für entwickelte westliche Gesellschaften und deren reife Märkte. Wie relevant sie im konkreten Unternehmen sind und wie man sie nutzen kann, variiert je nach Unternehmenskontext und muss individuell erarbeitet werden. Welche grundsätzlichen Herausforderungen aus den Megatrends erwachsen, zeigt folgende Übersicht:

**Individualisierung** Noch nie waren Lebens- und Arbeitsentwürfe so vielfältig und unterschiedlich wie heute. Normierte Karriereverläufe, lebenslange Festanstellung, aber auch die damit verbundene Klarheit sind Vergangenheit. Für immer mehr Arbeitnehmer heißt die Herausforderung stattdessen, Freiheit zu managen – manchmal freiwillig, manchmal unfreiwillig im Zuge einer Entlassung oder nach Projektende. Das eigene Arbeitsleben oszilliert für eine wachsende Zahl von Menschen zwischen Phasen relativer Stabilität und Zeiten, die frei gestaltet werden können, dürfen und auch müssen. Das individuell zusammengestellte „Arbeitsmosaik“ enthält künftig vermehrt auch Sabbaticals, ehrenamtliche Arbeit, klassische Familienarbeit und immer öfter auch „Herzensarbeit“, also Arbeit an eigenen Projekten, die man aus reiner Leidenschaft verfolgt.

Die damit verbundene Führungsaufgabe ist klar: HR und Management müssen sich zu Partnern für aktive Lebensgestalter entwickeln, individualisierte Karrieren zulassen und fördern. Viele Unternehmen tun das schon – zumindest auf dem Papier. Neuartige Angebote wie Führen in Teilzeit, längere Auszeiten und unterstützende Services für die Koordination von Familie und Beruf sind wichtige Schritte auf dem Weg zu einer individualisierten Arbeitswelt. Damit sie gelingen, ist an vielen Stellen noch Kulturarbeit nötig. Denn viele Angebote brauchen eine Menge Akzeptanz – und ein sichtbares Commitment der Führung.

**Silver Society** Europa wird alt. 1975 gab es noch 100 Millionen Kinder und Jugendliche unter 14 Jahren, 2050 werden es nur noch 66 Millionen sein (Quelle: Eurostat, bezogen auf EU 25). Mit der Geburtenrate sinkt auch das Arbeitskräftepotenzial. Das hat weitreichende Auswirkungen: Zum ersten Mal werden Mitarbeiter so knapp, dass sich die Machtverhältnisse auf dem Arbeitsmarkt umdrehen und ein „Arbeitnehmermarkt“ entsteht. Gleichzeitig verhalten sich die „neuen Alten“ in der Silver Society anders als gewohnt. Selbstbewusst, mobil und energiegeladen, nehmen viele Rentner und Pensionäre noch aktiv am gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Leben teil. Sie sind gefragte Konsumenten – und zum Teil auch noch begehrte Mitarbeiter oder gar Unternehmer. Plattformen wie „Erfahrung Deutschland“ ([www.erfahrung-deutschland.de](http://www.erfahrung-deutschland.de)) vermitteln die Senioren für ihre zweite oder dritte Karriere gerne weiter. Beim Zukunftsinstitut heißen die neuen Lebensstilgruppen „Super Grannys“, „Silverpreneure“ und „Greyhoppers“.

Den demographischen Wandel im eigenen Unternehmen zu antizipieren und aufzufangen ist eine essenzielle Führungsaufgabe. HR wird zur strategischen Herausforderung: Um das eigene Geschäftsmodell zukunftssicher zu machen, muss die Talentpipeline langfristig gesichert werden. Dazu gehört es, neue Potenziale am Arbeitsmarkt zu erschließen: Frauen, Migranten und eben auch ältere Arbeitnehmer. Ob Employer Branding oder Recruiting über soziale Medien – der Kampf um das Anwerben der besten Köpfe hat schon heute begonnen. Doch auch der Blick nach innen ist wichtig. Nur wer ältere Mitarbeiter konsequent fördert, Stichwort „Altersfitness“, und sie gut integriert, kann dauerhaft auf ihre Leistungsfähigkeit zählen.

**Female Shift** Den Frauen gehört die Zukunft. Gut ausgebildet wie noch nie und mit eigenem Einkommen und damit Konsummacht ausgestattet, haben sie das Potenzial, sich neu zu positionieren. Der demographische Wandel und veränderte Rollenbilder der Geschlechter spielen ihnen in die Hände. Viele Unternehmen sind abseits von Quotenregelungen schon seit Jahren aktiv; insbesondere was den weiblichen Führungsnachwuchs angeht.

Politisch korrekte Diversity-Maßnahmen waren gestern. Heute weiß man, dass Frauen als Mitarbeiterinnen dringend gebraucht werden – und sich als Führungskräfte rechnen, wie die McKinsey-Studien „Women matter“ zeigen. Management von Diversität ist deshalb eine Führungsaufgabe. Das Instrumentarium ist vielfältig: Mentoring-Programme, Frauennetzwerke oder spezielle Leadership-Programme für weibliche Führungskräfte. Parallel entstehen Unterstützungsprogramme für all die MitarbeiterInnen, die Familie haben: Von Kindergärten über großflächig angelegte Assistenzprogramme wie den Familienservice bis zu Wiedereingliederungsinitiativen nach der Babypause versuchen Unternehmen, Frauen als die traditionellen Familienarbeiterinnen bei der Kombination von Kindern und Karriere zu unterstützen. Ob das gelingt oder nicht, hängt nicht zuletzt vom Rollenmodell ab. Nur wenn Frauen intern wie extern auch sichtbar werden und einen fühlbaren Unterschied machen, wird sich die Kultur verändern.

**Bildung** Das Arbeitskräftepotenzial sinkt, der Bedarf an Innovationen steigt. Die Antwort hierauf heißt: Bildung. Während Niedriglohnjobs zunehmend exportiert werden, weitet sich die Lücke bei den Hochqualifizierten aus; Talente sind knapp. Zwar wird der Anteil hochqualifizierter Mitarbeiter in Europa nach Prognosen des European Center for the Development of Vocational Training („Cedefop“) von 22,8 Prozent im Jahr 2000 bis zum Jahr 2020 auf 35,2 Prozent klettern. Doch formale Bildung ist nur ein Teil der Gleichung. Denn die Halbwertszeit des Wissens sinkt rapide. Gefragt sind daher vor allem Meta-Kompetenzen wie Kreativität, Veränderungskompetenz und Selbststeuerung.

Lernen lernen muss auf der Managementagenda ganz oben stehen. Neben klassischen Weiterbildungsangeboten sollte Führung zunehmend auch Formate des Selbstlernens unterstützen. Kollegiale Teambesprechung, informeller Wissensaustausch und Reverse Mentoring, bei dem die Führungskraft vom Mitarbeiter lernt, sind geeignete Mittel, um Eigeninitiative und Selbstverantwortung zu steigern.

**Konnektivität** IT und Internet haben die Welt verändert. Information ist unabhängig geworden von Zeit und Raum, Kommunikation jederzeit in Echtzeit möglich. Das öffnet die Tür für völlig neue Modelle von Organisation und Arbeitsteilung. Virtuelle Teams, Offshoring rund um die Welt – theoretisch ist alles möglich. Gleichzeitig entwickeln sich daraus neue Fragen: Wie viel Präsenz ist nötig und wie viel Integrations- und Beziehungsarbeit, um leistungsfähige Organisationen zu designen?

Kommunikation wird zur Chefaufgabe. Denn auf der Ebene der Mitarbeiter findet eine weitere Revolution statt. Die „Digital Natives“, inmitten sozialer Netzwerke aufgewachsen und eine 24/7-Kommunikationskultur gewohnt, drängen in die Unternehmen – und fordern sie heraus. Die neue Generation von Arbeitnehmern erwartet Offenheit, Schnelligkeit und Transparenz – auch von ihrem Arbeitgeber. Das Ergebnis: Jobangebote über Facebook, öffentliche Beurteilungen von Arbeitgebern und Online-Jobinterviews per Skype. Konnektivität ist somit mehr als ein rein „technisches“ Phänomen. Soziale Medien verändern die Kommunikationskultur als Ganzes – und fordern vom Management massive Öffnung.

**Globalisierung** Wir sind Weltbürger. Mit weitreichenden Folgen, wie Wirtschaftskrise und Eurofrage zeigen. Die Verflechtungen auf Konsum- und Arbeitsmärkten werden dichter, und damit die Gefahr von Instabilität. Was am anderen Ende der Welt passiert, hat schnell Auswirkungen auf unsere Handlungsoptionen. Die Zeit einfacher Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge ist ein für allemal vorbei. Und die Vorstellung, dass Zukunftsdynamik aus dem Westen kommt, löst sich gerade auf. In den BRIC-Ländern wartet eine rasant anwachsende Mittelschicht darauf, ihren Konsumbedarf zu befriedigen. Doch die Machtverschiebungen finden längst nicht mehr nur auf den Konsummärkten statt. Auch die Unternehmenslandschaft verändert sich. Immer mehr Unternehmen aus Schwellenländern kaufen sich durch Mehrheitsübernahmen in Industrieländer ein. Nach einer Studie von A.T. Kearney ist dieses Segment in 2010 mit einer Wachstumsrate von 26 Prozent sehr viel schneller gewachsen als der Gesamtmarkt für Mergers & Acquisitions mit „nur“ zehn Prozent. Vor allem Chinesen und Inder investieren. Schon 2024, so die Prognose der Berater, wird die Hälfte des weltweiten Bruttosozialprodukts von Schwellenländern erwirtschaftet (23. Februar 2011, [www.atkearney.at](http://www.atkearney.at)).

Für das Management bedeutet dies eine neue Ebene von Komplexität. Die Unternehmen müssen transkulturell denken lernen – und zwar, was die Produktmärkte, aber vor allem auch, was die Arbeitsmärkte angeht. Und sie werden sich mit neuen Machtverteilungen auseinandersetzen müssen, gerade was das Rekrutieren neuer Talente angeht. Dass die USA und Europa nicht mehr der Nabel der Welt sind, wissen zwar viele irgendwie, was das wirklich bedeutet, müssen wir erst lernen.

**New Work** New Work ergibt sich als Summe aller oben skizzierten Megatrends. Wir werden in einer schnell getakteten, sehr individualisierten Gesellschaft leben, die hohe Anforderungen an jeden einzelnen Mitarbeiter, aber insbesondere an Führungskräfte stellt. Da Wachstum im Westen sich nicht mehr automatisch durch eine wachsende Bevölkerung ergibt, wird die Fähigkeit zur Innovation zum zentralen Wettbewerbsfaktor – sowohl was technische, aber auch was „soziale Innovationen“ betrifft. Die wachsende Dynamik erzeugt zusätzliche Spannung auf der Ebene der Organisation sowie ganz individuell und persönlich für Manager und Mitarbeiter. In diesem Spannungsfeld zu leben und zu arbeiten, sich in wechselnden Kontexten und Bedingungen immer wieder neu orientieren und flexibel agieren zu können, Sicherheit im Umgang mit Unsicherheit zu erlangen, all dies sind wesentliche Zukunftsskills für Führungskräfte von morgen.

## Zukunft gestalten – vier zentrale Handlungsfelder

Ausgehend von den Megatrends haben wir für die vorliegende Trendstudie vier wesentliche Handlungsfelder für die Führung der Zukunft entwickelt. Zeitlicher Horizont ist das Jahr 2030, die Perspektive trotz aller internationaler Verflechtungen eine vornehmlich deutsche.

Um zu den Handlungsfeldern zu gelangen, wurden folgende Zwischenschritte unternommen:

- Eine Literaturrecherche zum Thema „neue Arbeitswelt“ und „Zukunft der Führung“ als Basis für erste Thesen.
- Diese wurden um bestehendes Material aus dem Zukunftsinstitut ergänzt und in einem „Praxischeck“ mit den dortigen Erfahrungen aus der Begleitung von Veränderungsprozessen abgeglichen.
- Parallel wurden offene Gespräche mit einem knappen Dutzend Führungskräften, Beratern, HR-Experten, Nachwuchsführungskräften und Organisationsentwicklern aus verschiedensten Bereichen geführt, um deren Einschätzungen zum Wandel in Management und Führung abzufragen und unsere Hypothesen gegenzutesten.

Um Prägnanz herzustellen, verdichteten wir unser „Zukunftsbild“ anschließend in vier Handlungsfelder:

Flexibilität managen

Lernfelder eröffnen

Sinn erzeugen

Kohäsion herstellen

Sie sind keine Alternativen, keine voneinander abgegrenzten Zukunftsentwürfe, sondern bedingen sich als Facetten einer einzigen, gesamthaften Zukunft gegenseitig.

Jedes der Handlungsfelder wirft grundsätzliche Fragen auf, die „Führung“ beantworten muss. Sieht man ein Unternehmen als lebendiges System, als Organismus an, könnte man den Körper als Analogie für die damit verbundenen Themen nutzen:

**Flexibilität managen:** Wie fest und gleichzeitig flexibel muss Führung die grundlegende Struktur der Organisation anlegen? Wie definiert muss das (zentrale) Skelett sein – und wie beweglich die (dezentralen) Gelenke? Wo besteht Gefahr, dass die Gelenke zu wenig beansprucht oder überdehnt werden – und wie viel Bewegung kann das Skelett aushalten?

**Kohäsion herstellen:** Wo kommen die Impulse zur Steuerung her – vom Gehirn oder der Peripherie? Wie ist die Abstimmung zwischen beiden, wo kommt es zu selbstverstärkenden Reaktionen – und wie lässt sich die Synchronisierung zwischen Schaltzentrale und den peripheren Stellen der Organisation verbessern?

**Sinn erzeugen:** Was liegt der Organisation am Herzen? Woran richtet man sich aus, wo liegt der Motor? Und: lebt man mit zwei (oder mehr) Herzen in einer Brust, oder ist der Organismus zentral getaktet und ausgerichtet?

**Lernfelder eröffnen:** Wie kann ein Unternehmen leistungsfähiger werden, seine Muskeln trainieren? Welche Art von Training oder Lernen braucht es, an welchen Stellen? Inwieweit sind Ruhepausen wichtig? Und – wer kann so ein Training anleiten?

Zur besseren Übersicht sind die vier Handlungsfelder nach demselben Raster aufgebaut.

- Die einleitenden Szenarien „Unternehmen 2030“ skizzieren jeweils ein verdichtetes Zukunftsbild einer fiktiven Firma im Jahr 2030. Sie zeichnen die Zukunft in ihrem positiven Potenzial. Mit diesen in die Zukunft gerichteten Perspektiven und „Schlaglichtern“ in die Unternehmenswelt von morgen möchten wir die Wahrnehmung für das Öffnen, was möglich ist.
- Der „Realitätscheck“ spiegelt dieses Bild an der Gegenwart: Welche Beispiele und Erfahrungen gibt es schon? Was sagen Forschung und Wissenschaft? Aus welchen Experimenten kann man lernen? Er liefert eine Übersicht, um zu vermitteln, wie weit wir heute in Bezug auf das Zukunftsbild schon sind.
- Leitfragen für das eigene Unternehmen und die „Zukunftsberufe“ liefern zusätzliche Anstöße, Ideen und Inspiration für ein Denken über die derzeitigen Grenzen hinaus.

Ziel der Trendstudie ist es, die aktuelle Diskussion um die Zukunft der Unternehmensführung anzuregen. Im Vordergrund steht dabei das Morgen, die Erzählung von einer möglichen Zukunft. Damit greift sie ein Prinzip auf, das auch für das Management von morgen gilt: Die Fähigkeit, Zusammenhänge zu erkennen, darzustellen und Bilder mit Sogwirkung zu entwickeln. Das beinhaltet den bewussten Umgang mit Unschärfe und subjektiven Perspektiven. Zahlen, Daten und Fakten bleiben in Zukunft nicht die alleinigen Orientierungsgrößen. Gerade beim bewussten Gestalten von Zukunft sind geeignete Geschichten, Erzählungen und Storys oft der beste Hebel, um einen Fokus für eine Auseinandersetzung zu finden und gemeinsames Handeln zu ermöglichen.

Den Umgang mit der Unschärfe muss man lernen – und akzeptieren, dass es echte Prognosesicherheit nie geben kann. „Wir müssen lernen, dass die Zukunft, egal wie komplex wir damit umgehen, offen bleibt“, sagt Dr. Elena Esposito. Die Philosophin und Soziologin hat bei Umberto Eco und Niklas Luhmann gelernt – und jüngst die Erfahrungen mit der Finanzkrise in ihrem Buch „Die Zukunft der Futures. Die Zeit des Geldes in Finanzwelt und Gesellschaft“ verarbeitet. In ihren 2010 erschienenen Betrachtungen zu Risiko und Unsicherheit geht sie noch einen Schritt weiter: Selbst wenn wir gar nicht mehr versuchen, eine geschlossene Zukunft zu planen, sondern mehrere Szenarien kombinieren, sieht die reale Zukunft am Ende doch anders aus. Und zwar auch deswegen, weil Zukunft darauf reagiert, wenn wir sie planen möchten („Alle Zukunft offen“, Interview mit Dr. Elena Esposito, [www.changex.de](http://www.changex.de), 12. Mai 2010).

In diesem Sinne lassen Sie uns einen Blick auf die zentralen Handlungsfelder von Führung werfen und eine Einschätzung gewinnen, wie sich die Zukunft entwickeln könnte.

[ Kapitel 2 ]

## **Flexibilität managen Das Spannungsfeld zwischen Agilität und Orientierung ausbalancieren**



## Unternehmen 2030 Rapid-Response-Organisationen optimieren Anpassungsfähigkeit

Wie hoch ist die „Responsiveness“ Ihres Unternehmens? Wie rasch erkennt es wechselnde Außenbedingungen? Und wie schnell kann es sich anpassen, darauf reagieren? Je höher die Veränderungsrate und je innovationsgetriebener eine Branche, desto mehr wird Responsiveness zur entscheidenden Zukunftskompetenz.

Den Mitgliedern des Boards von Infosys, weltweit operierender Anbieter von Softwarelösungen, ist das klar. Sie alle sind im Jahr 2030 Flexibilitätsmanager – mit unterschiedlichen Schwerpunkten. Schritt für Schritt haben sie alle zentralen, langfristig angelegten Steuerungsgrößen in eine Art Fließgleichgewicht überführt. Strategiethemen stehen dauerhaft auf der Tagesordnung, Budgets sind eher flexible Orientierungsgrößen als zu erfüllende Planzahlen.

Peter Askensen, HR Director, kümmert sich um flexible personelle Ressourcen. Hier hat es in den letzten Jahren viel Entgrenzung gegeben. Viele hochqualifizierte Experten werden mittlerweile weltweit über sogenannte Profiling-Agenturen in temporäre Arbeitsverhältnisse vermittelt. Mit klassischer Zeitarbeit hat das nichts mehr zu tun. Die Agenturen geben Experten die Möglichkeit, durch passgenaue Platzierungen ihren Marktwert beständig zu steigern und ermöglichen ihnen gleichzeitig sehr persönliche Lebenskonzepte – vom zeitweisen Offshore-Working in der Karibik bis hin zu Arbeitsmodellen mit mehreren Monaten Auszeit im Jahr. Das wird verstärkt nachgefragt, denn Burnout und Überforderung gehören für viele der hochqualifizierten Mitarbeiter trotz Stressprophylaxe-Programmen und Glücksseminaren auch heute noch zum Alltag.

Abseits der Zeitarbeit sind auch Teilzeitleösungen für Festangestellte immer beliebter geworden, gerade auch in Führungsetagen.

Neue Formen der Zusammenarbeit und das Teilen von Führungsverantwortung haben neue Impulse gesetzt. Askensen selbst hat das im vergangenen Jahr ausprobiert: Ein zweimonatiges Sabbatical nutzte er für einen Asien-Trek fernab von Laptop und Handy.

Im Niedriglohnbereich arbeitet Infosys dank weitgehender Deregulierungen mit einer Vielzahl von „fest freien“ Mitarbeitern, die sich bei Bedarf aktivieren lassen. Für einzelne, standardisierbare Jobs können sie im Intranet des Unternehmens sogar für Aufträge bieten und sich dort auch gleich mit ihren Teams koordinieren. Im jährlichen Geschäftsbericht wird die menschliche „Flex-Zone“ klar als Wettbewerbsvorteil dokumentiert; neben den Mitarbeiterzahlen der Kernbelegschaft werden Zahlen über die temporären und potenziell verfügbaren Mitarbeiter publiziert.

Kyong-I Lin, COO, hat das Ziel, Flexibilität und Selbstverantwortung auch im Projektgeschäft zu fördern. Seit die Mitarbeiter einen Teil ihrer Arbeitszeit für eigene Projekte verwenden können, gibt es – analog zu den 2010 sehr verbreiteten Flash-Mobs in der Öffentlichkeit – so etwas wie „Projekt-Mobs“. Die selbst ernannten Projekt-Owner werben im Intranet eigenständig für ihre Idee – und suchen sich ein Team von Experten, mit dem sie die Idee zu einem marktfähigen Vorprojekt weiterentwickeln. Führungskräfte und Sponsoren für die Projekte werden ähnlich rekrutiert. Das Board fördert diese unstrukturierte Form, Projekte aufzusetzen. Denn die Erfahrung der letzten Jahre hat gezeigt, dass die Impulse der Mitarbeiter und deren Verdichtung in eigenständigen Teams wichtige Ideen „just in time“ liefern. Das neue Vorgehen scheint besser mit dem Geschehen an den Märkten synchronisiert zu sein, als es die alten Strukturen zur Projektanbahnung waren – und die Mitarbeitermotivation ist deutlich gestiegen, denn die neue Projektorganisation forciert

das Miteinander. Offenheit und neues Selbstvertrauen in die eigene Gestaltungskraft stärken die innere Robustheit in einem sich immer schneller drehenden Markt.

Die informelle Ebene der Organisation ist nicht nur nach innen, sondern auch bei der Akquise von Aufträgen und dem Recruiting von Mitarbeitern wichtiger geworden. Das heute wertvollste Kapital, das Mitarbeiter und vor allem Führungskräfte mitbringen, ist deren Ein- und Anbindung an relevante Kontaktnetzwerke. Diese verschaffen ihnen Zugang zu Wissen, potenziellen Kollegen, die als Projekt-, Zeit- oder Zuarbeiter tätig werden können – und ein Gespür für Marktentwicklungen. Das ist wichtig, denn die große Herausforderung für Infosys ist es, die Märkte über schlaue Monitoringsysteme zu kartografieren. Eine gute IT-Struktur mit ausgefeiltem Kennzahlensystem ist hierfür die Basis; das Monitoring greift aber nur, weil die Interpretation der Daten in guten Feedback- und Dialogformaten erfolgt.

Die hohe Taktung der Veränderung und das Ausmaß an Flexibilität bei Infosys haben ihren Preis. Die gelebte Realität im Außen wandelt sich manchmal schneller als die innere Landkarte der Führungskräfte. Daher müssen sie ihre „mentalen Modelle“ einer dauernden Überprüfung unterziehen und sich auch persönlich weiterentwickeln. Seit einigen Jahren wird das Phänomen offen thematisiert. In einem jährlichen Dialogprozess tauscht man sich nicht mehr nur über beobachtete Veränderungen an den Märkten und neue Insights aus, sondern versucht auch die Grenzen in den eigenen Köpfen zu identifizieren – und zu verschieben.

Das Risiko einer Über-Flexibilität zu vermeiden versucht man bei Infosys auch auf organisationaler Ebene. Insbesondere die Tendenz zur Volatilität, dem Aufschaukeln von Selbstorganisationsprozessen und der mangelnden

Loyalität der Mitarbeiter, die sich in kurzer Verweildauer zeigt, will man etwas entgegenzusetzen. Der neue Chief Branding Officer (CBO) fördert seit einem Jahr deshalb verstärkt Orientierung nach innen und „verkauft“ seine Marke auch an die Mitarbeiter: häufige, einfach gehaltene Statements zum Geschäftsverlauf, über Akquisitionen oder die Gründung von Spin-offs. Regelmäßiger CEO-Kontakt mit den Geschäftsbereichen. Bewusstes Einbeziehen von Führungsnachwuchs in Entscheidungsprozesse.

Rapid-Response-Organisationen wie Infosys fühlen sich von innen oft an wie im dauerhaften Übergangszustand. Daher ist Resilienz, also die Widerstandsfähigkeit von Organisation und Mitarbeitern, noch einmal ein großes Thema geworden. Das Schlagwort „hirngerechte Führung“ wird breit diskutiert. Dahinter steht die Idee, dass das Management Kreativität letztlich nur dadurch fördern kann, dass es das Gefühl von Überforderung und den individuell empfundenen Druck der Mitarbeiter bewusst im Rahmen hält. Um keine inneren „Stressprogramme“ wie Kampf, Flucht oder Totstellen zu starten, müssen die Führungskräfte ihre Teams in einem guten emotionalen Korridor halten, der Leistung verspricht. Die Mitarbeiter bekommen Workshops und Coaching zu Themen wie „Emotional Wellbeing“ oder persönliche „Balance-Checks“, die den Umgang mit der dauernden Veränderung thematisieren und Fähigkeit zu Selbststeuerung vermitteln. Geübt wird dort ganz explizit auch „Treibsandkompetenz“, die Fähigkeit zum Entscheiden und Handeln auf unsicherer Grundlage.

## Führung neu gedacht Flexibilitäts-Choreograph und Leuchtturmbauer

Innovationszyklen werden schneller, Produktmärkte volatiler und Mitarbeiter bindungsunwilliger. Statt Monolithen mit Anspruch auf Ewigkeit gleichen Unternehmen in Zukunft amöbenartigen Gebilden in ständiger Veränderung. Erfolg werden Organisationen haben, die wechselnde Anforderungen früh erkennen, sich schnell anpassen und skalierbare Antworten produzieren.

**Managementkompetenz 1: Reaktionsvielfalt** Unternehmenslenker gleichen nicht mehr Regisseuren, die wechselnde Inszenierungen betreuen. Sie ähneln vielmehr Improvisationskünstlern. Entwickeln Sie deshalb im Dialog mit Ihren Kollegen bewusst ein neues Bild von den Aufgaben und Rollen des Managements in Ihrem Unternehmen. Identifizieren Sie die „Flex-Felder“, in denen Sie intelligentes Markt-Monitoring in schnelles Handeln umsetzen (und bei Bedarf sklerotische Strukturen inklusive verkrusteter Machtkonstellationen auflösen). Sorgen Sie gleichzeitig für Raum zum offenen Dialog, in dem auch Unsicherheit und Ambivalenz Platz haben. Ob unter Kollegen oder mit einem professionellen Sparringspartner – Flexibilität braucht als Gegengewicht innere Stärke.

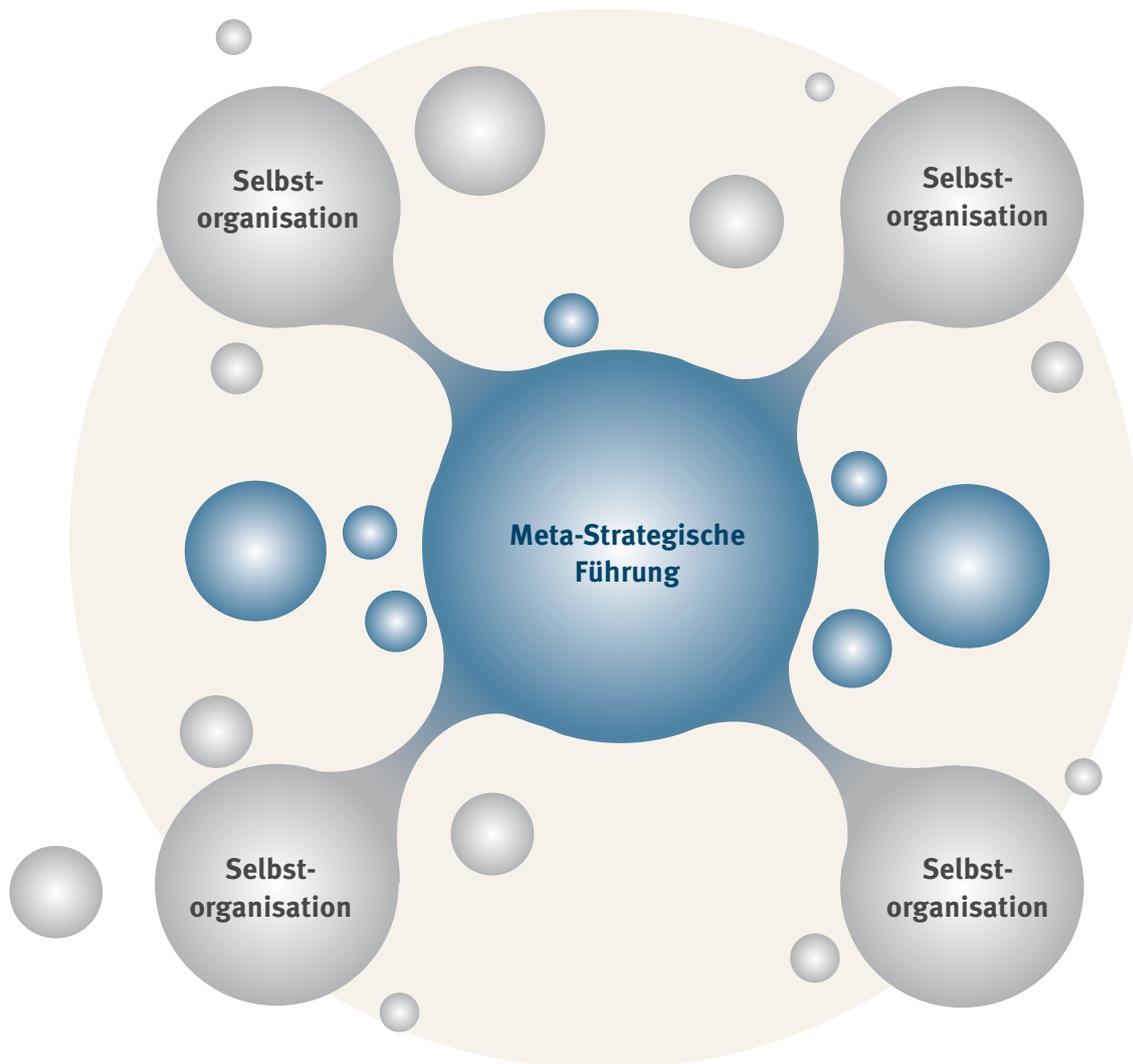
Zu viel Flexibilität im Unternehmen endet leicht in Beliebigkeit, Desorientierung und Ineffizienz. Führungskräfte müssen Zentrifugalkräften und Zersplitterungstendenzen in ihren Organisationen bewusst entgegenwirken und temporäre Eindeutigkeit herstellen.

**Managementkompetenz 2: Leuchtturmqualität** Je volatiler die äußeren Gegebenheiten, desto größer der Bedarf an Orientierung. Sorgen Sie auf dem schwankenden Boden zumindest temporär für Ihre Mitarbeiter immer wieder für klare Ausrichtung und gehen Sie Konflikte aktiv an. Investieren Sie in Integration unterschiedlicher Interessen und immer neue Konsensbildung.

Auch der Einsatz von Arbeitskräften flexibilisiert sich weiter: Zeitarbeit, begrenzte Projektverträge, Quereinstiege und Auszeiten werden normal. Im Niedriglohnssektor entstehen analog zum Cloud Computing neue Outsourcing-Modelle wie die „Human Cloud“. Kleinere Aufgaben, für die nur wenig Qualifikation nötig ist, werden von einer Heerschar von Mitarbeitern rund um die Welt meistbietend, flexibel und zeitnah erledigt.

**Managementkompetenz 3: strategische People Skills** Schlaue Staffingmodelle werden zur Chefaufgabe. Dazu gehört eine Pipeline fürs Talent-Sourcing ebenso wie ein Reservoir an Flex-Arbeitnehmern. Schaffen Sie ein „atmendes Unternehmen“, das aus seiner inneren Vielfalt an Humankapital adäquate Antworten auf die Anforderungen von außen findet.

## Meta-Strategische Führung



## Realitätscheck

### Adaptivität als strategische Aufgabe?

Komplexe Unternehmen in dauernder Veränderung brauchen – Veränderung. Zumindest was ihre eigene Managementlogik betrifft. Systemdenker wissen das; in den Unternehmen ist diese Logik noch nicht überall angekommen. Der Versuch von Führungskräften, bestimmte Managementlösungen zu perpetuieren, kann zur Quelle von Instabilität werden, sagt Andrea Gabor, Buchautorin und Professorin (u.a. „The Capitalist Philosophers: The Geniuses of Modern Business“, hier: „Seeing Your Company as a System“, in: Strategy+Business, Issue 59, Summer 2010, Booz & Company). Um wirklich adaptiv zu sein, so Gabor, muss das Management Mitarbeitern genügend Raum geben, Möglichkeiten zur Selbstkorrektur zu entwickeln. Dazu gehören Experimente und Lernen durch Trial und Error. Und eine durchgängig systemische Sicht auf die Dinge. Und zwar von allen Mitarbeitern, nicht nur vom Senior Management. Eine flexible Organisation brauche ein flächendeckendes Bewusstsein dafür, wie sie selbst arbeitet und welche Interdependenzen wo Wirkung entfalten, um sich selbst korrigieren zu können. Der Metablick auf das eigene Tun sowie die Fähigkeit zu Reflektion und Adaption gehören für die Professorin untrennbar zu einem zukunftsfähigen Unternehmen.

Von „Wettbewerbsvorteilen zweiter Ordnung“ sprechen die deutschen Managementberater und Forscher Hans A. Wüthrich, Dirk Osmetz und Stefan Kaduk ([www.musterbrecher.de](http://www.musterbrecher.de)). Führungskräfte sollen Mitarbeitern Freiräume verschaffen, so dass sie ihre Leidenschaft einbringen können und der Organisation ihre Intelligenz zur Verfügung stellen. Auf dieser Grundlage entstehen klassische Wettbewerbsvorteile erster Ordnung, wie Produkt- und Dienstleistungsinnovationen, ein Qualitätsvorsprung oder eine starke Marke. Der Haken dabei: Um die Intelligenz des Systems für sich arbeiten zu lassen und tatsächlich Wettbewerbsvorteile zweiter Ordnung zu erzielen, brauchen Führungskräfte ein neues Selbstverständnis. „Natürlich muss und kann ein Leader Impulse setzen“, formulieren es die Forscher, „aber letztlich bedeutet Führung, einen Steuerungsversuch in komplexen Systemen zu unternehmen, die angesichts der ungeheuren Komplexität eigentlich nicht steuerbar sind – zumindest nicht im traditionellen kausalen Sinne.“ Diese Einsicht ist unspektakulär, aber folgenreich: Sie impliziert eine Haltung der Bescheidenheit – und lässt das Bild von der Führungskraft als Systemarchitekten verblassen („Leadership schafft Wettbe-

werbsvorteile 2. Ordnung“, A. Wüthrich, D. Osmetz und S. Kaduk in: Zeitschrift für Organisationsentwicklung 06/2007). Dass Führung eine intelligente Art des Ermöglichens ist, steckt sicher nicht im Selbstbild jedes Managers. Das Image des Managers als „Macher“, der Kontrolle und Überblick innehat, sitzt tief in der Unternehmens-DNA vieler Firmen mit ihren Wurzeln in der alten Industriekultur.

Und doch: Es gibt sie, die Unternehmen, die „seriellen Management-Innovatoren“, wie Julian Birkshaw, Professor für Strategic and International Management an der London Business School, zeigt: Firmen wie GE oder Procter & Gamble entwickelten sich in Bezug auf ihr Management-Modell beständig weiter. Eine weitere Gruppe von Unternehmen sei auf der Basis eines jeweils ganz spezifischen Management-Systems gegründet worden und arbeite hart daran, ihre einzigartige Stellung beizubehalten, wie W.L. Gore, Wholefoods Market, Seventh Generation und Google. Und dann gibt es die „stillen Innovatoren“, zu denen der Professor Firmen wie Danone oder die schwedische Firma Sandvik zählt („Reinventing management“, Julian Birkshaw, 2010). Das zeigt sich auch im Umgang mit langfristigen Planungs- und Steuerungsprozessen: Dauerkommunikation statt Langfristfestlegung lautet die Devise.

#### **Puls fühlen statt Planungsbürokratie: Neuer Umgang mit Strategie und Budgetierung**

An vielen Stellen geht das Top-Management in den letzten Jahren anders mit Strategie und formalen Budgetprozessen um. **Die starre Fixierung auf Langfristziele und die damit einhergehende Haltung zu Planerfüllung und Soll/Ist-Vergleichen löst sich zusehends auf.** An deren Stelle tritt engere Kommunikation mit mehr Feedbackschleifen. Das öffnet Raum, um einmal eingeschlagene Wege flexibel zu korrigieren. So hat sich zum Beispiel die Art und Weise, wie CEOs mit ihren Boards arbeiten, in den vergangenen Jahren sehr verändert. Das stellte McKinsey & Company in Tiefeninterviews mit 14 CEOs fest. Abstimmungszyklen würden kürzer, Meetings durch Mails, Intranet Postings, informelle Diskussionen und Konferenzcalls ergänzt. Und: Die Strategie findet sich immer öfter auf der Agenda wieder. „The world moves at a pace that requires strategy to be front and center all of the time“, sagt zum Beispiel Bill

Nuti, CEO bei NCR. Auch Eric Foss, CEO bei Pepsi, bespricht strategische Fragen in jedem Board Meeting – und das schon seit 2008, vor der Krise. Das schafft Vertrauen – und nutzt die gesammelte Erfahrung der Anwesenden bestmöglich aus („Leadership Lessons for hard times“, in: McKinsey Quarterly 2009). Auch eine CEO-Befragung von IBM zeigt, dass Strategiefragen flexibler gehandhabt werden – vor allem bei überdurchschnittlich erfolgreichen Unternehmen. 74 Prozent dieser „Standouts“ wenden einen iterativen Prozess an, verglichen mit nur 64 Prozent der anderen Unternehmen. Standouts, so die Studie, hinterfragen ihre Strategie kontinuierlich und konzipieren eventuell neu, anstatt sie starr für einen langen Zeitraum festzulegen („Unternehmensführung in einer komplexen Welt“, IBM CEO Survey, 2010).

Fließendere Prozesse versuchen zukunftsorientierte Manager auch beim Budgetieren zu implementieren. Schon vor mehr als zehn Jahren initiierten einige Unternehmen einen Roundtable zum Thema „Beyond Budgeting“. Die Überlegung dahinter ist ebenso einfach wie revolutionär: Ein Managementprozess, der auf einem klassischen Budgetierungsansatz beruht, kann nicht neutral sein. Das traditionelle Vorgehen ziehe fast zwangweise eine „Command-und-Control-Kultur“ nach sich. Eigenständiges Arbeiten, Überraschungen und Experimente könnten so nur schwer gedeihen. Der Prozess des klassischen Budgetierens verhindert rasche Reaktionen und unterdrückt Innovation – und das Budget ist nach wenigen Monaten sowieso meist überholt. Der Gegenentwurf: Ein adaptives Unternehmen, das seinen Mitarbeitern Verantwortung überträgt und von ihnen einfordert. Auf der Liste der Unternehmen, die jenseits klassischer Budgetierung denken, stehen Firmen wie Southwest Airlines, Toyota, HCL Technologies, Statoil, American Express, Hilti und aus Deutschland der dm Drogeriemarkt ([www.bbtt.org](http://www.bbtt.org)).

Kürzer getaktete Planung hilft, schneller und flexibler auf die Anforderungen aus den Märkten zu reagieren – und ist letztlich die einzig mögliche Antwort auf komplexe Veränderungen. Agilität zu fördern ist daher eine der zentralen Herausforderungen für das Management von morgen. Doch strategisch verankert ist das bislang bei den wenigsten Firmen. Die London Business School untersuchte den „Agilitätsfaktor“ in 64 britischen Unternehmen. Das Ergebnis: Alle hielten Agilität für eine

wichtige Eigenschaft – eine Strategie dafür hatten die wenigsten. Doch sie fanden etwas anderes heraus: Wo Agilität ausgeprägt war, war sie mit vier verschiedenen Fähigkeiten gekoppelt:

- intensiver IT-Nutzung
- gemeinsamen Werten
- Job Enrichment
- passenden Incentive-Strukturen

Zum Job Enrichment zählte vor allem die Selbstverantwortung der Mitarbeiter vom Start bis zum Ende des Projekts, die Möglichkeit, viele ihrer Skills zu nutzen, und ein klares Feedback, ob sie einen guten Job gemacht hatten („Agility in Services, Capabilities for difficult times“, London Business School, Institute for Customer Service and AIM Research, October 2009). Agilität braucht also ein hohes Maß an Eigenverantwortung. Damit wird der Wunsch nach schnelleren Reaktionen an den Märkten zu einem Treiber für den **Wandel von hierarchischen Unternehmenskulturen hin zu flacheren und autonomen Strukturen**, die eine andere Führung brauchen.

Check:

Nehmen Sie die Managementprozesse in Ihrem Unternehmen unter die Lupe – welches **Bild von Führung** steht dahinter?

- Wo und in welcher Form ist in Zukunft Agilität gewünscht?
- Was sind hemmende und förderliche Faktoren, um mehr Flexibilität und Agilität zu erzeugen?

### **Partizipationskultur: Alle sind verantwortlich**

„Wir stehen am Beginn einer neuerlichen Revolution.“ So dramatisch drückt es Thomas Malone, Forscher am amerikanischen MIT, aus. „Einer Revolution im Business, die letztlich genauso tiefgreifend sein könnte wie die demokratische Revolution, die wir in der Politik erlebt haben.“

**Diese Revolution, so Malone, wird unser Denken über Kontrolle transformieren.** Wir werden neue Antworten auf Fragen finden wie: Wo entsteht Macht? Wer hat sie inne? Wer ist verantwortlich? Wir werden es in Zukunft mit Unternehmen zu tun haben, in denen Macht und Kontrolle breiter gestreut sind, als es altgediente Manager des Industriezeitalters je ahnen konnten, so seine Hypothese. Es entsteht eine Geschäftswelt, in der immer mehr Mitarbeiter im Zentrum ihrer eigenen Organisationen stehen („The Future of Work“, Thomas W. Malone, Boston 2004).

Schaut man auf Unternehmen wie Google, 3M oder Best Buy, sieht man Beispiele für diese neue Kultur der geteilten Selbstverantwortung. Zeitliche Freiräume von bis zu 20 Prozent der Arbeitszeit, um eigene Projekte an den Start zu bringen, Ergebnisverantwortung statt Anwesenheitspflicht – und viel Spielraum, um Kunden auch auf ungewöhnliche Weise zufrieden zu stellen: Das bieten Google & Co. ihren Mitarbeitern – und stellen die alte Kommandowirtschaft auf den Kopf. **Das Erfolgsrezept liegt nicht in der Einführung neuer Prozesse, sondern in einer Unternehmenskultur, die auf Werte gründet.** „Wenn Sie die richtige Kultur hinbekommen, regeln sich die meisten anderen Themen von selbst“, ist Tony Hsieh, CEO von Zappos, überzeugt. Zappos, zur Jahrtausendwende gegründeter Online-Händler für Bekleidung, strukturiert sich ungewöhnlich frei und ist radikal auf Service für Kunden und Freiräume für Mitarbeiter ausgerichtet. Einer der Kernwerte des Unternehmens: Veränderung mit offenen Armen annehmen und fördern. Dafür wünscht sich Zappos ganz explizit „Leidenschaft“, aber auch Bestimmtheit von seinen Mitarbeitern – und zwar gepaart mit Bescheidenheit ([www.zappos.com](http://www.zappos.com)).

Vineet Nayar, CEO bei HCL Technologies, stellt seine Mitarbeiter und ihre Kompetenzen noch stärker in den

Mittelpunkt: Employees first, customers second, heißt seine Devise, mit der er den Technologiekonzern revolutionierte und die er in seinem gleichnamigen Buch beschreibt („Employees First, Customers Second: Turning Conventional Management Upside Down“, Vineet Nayar, Harvard Business Press, 2010). Dazu gehört für ihn eine Kultur des Vertrauens und der Transparenz. Offensichtlich bringt das HCLT wirtschaftlichen Erfolg. Das Unternehmen ist eine der am schnellsten wachsenden und profitabelsten IT-Service-Firmen weltweit – und gehört laut Business Week zu den 20 einflussreichsten Konzernen der Welt.

Während sich in manchen Feldern sehr viele neue **Unternehmenswelten mit hohem Demokratiefaktor** entwickeln, ist die Kulturveränderung für alteingesessene Organisationen, die viele Jahrzehnte nach der Logik der Industriekultur funktionierten, ungleich schwieriger. Tief ist die alte Kultur in Prozessen, aber auch in Gewohnheiten von Managern und Mitarbeitern verankert. In einem solchen Umfeld triggert jedoch manchmal das Thema Innovation ganz unvermutet ein neues Managementdenken. Konzerne, die vermehrt Open-Source- und Open-Innovation-Ansätze nutzen, sehen sich unversehens zu einem offeneren Management-Modell gezwungen, weg von einer Kultur der Hierarchie und Verborgenheit („The Promise (and Perils) of Open Collaboration“, Andrea Gabor, in: Strategy+Business, Booz & Co., Issue 56, Autumn 2009). Die Logik dahinter ist klar: Kollaborative Ansätze brauchen Transparenz und Freigiebigkeit von Informationen – und vor allem dürfen diejenigen entscheiden, die am meisten beitragen. Das fördert eine andere Kultur der Verantwortung. Umgekehrt, so die Beobachtung von Professor Gabor, vereitelt hierarchisches Denken und ein Sich-Verlassen auf Experten oft jeden kollaborativen Ansatz. Lässt man es allerdings zu, kann der Kodex der „Open-Source-Welt“ kulturverändernd wirken. IBM zum Beispiel instruierte seine Ingenieure in einem Open-Source-Projekt erst einmal, ein paar Wochen zu „lurken“, also passiv zuzuschauen. Sie sollten die Kultur der Online-Community, an der sie sich beteiligen wollten, erst einmal verstehen und deren implizite und explizite Regeln erlernen.

## Kultivierung und Koordination statt Command und Control

Echte Demokratie und damit einhergehende Dezentralisierung kann weitgehende Verantwortungsverschiebungen nach sich ziehen. „Dezentralisierung“ meint für Thomas Malone insofern weit mehr, als dass heute der Vize-Präsident eines Geschäftsbereichs strategische Entscheidungen trifft, die früher der CEO traf. **Dezentralisierung bedeutet: Die Mitarbeiter sind aktiv an den Entscheidungen beteiligt, die sie betreffen.** Das braucht extreme Freiheit und spiegelt sich in losen Hierarchien, bei denen die Entscheidungsmacht weit nach unten delegiert wird. Manche Organisationen, sagt Malone, sind schon zu Miniatur-Demokratien geworden, in denen per Abstimmung entschieden wird. Das kann bis hin zu Beteiligungsformen gehen wie bei der spanischen Mondragon Cooperative Corporation, bei der die Mitarbeiter ihre Firma besitzen und auch die Zusammensetzung des Boards bestimmen. Doch ist der Abschied von der Command-und-Control-Kultur nicht zwingend an Dezentralisierung in allen Bereichen gekoppelt. Bestimmte Koordinationsmechanismen in modernen Unternehmen können zentralisiert sein, andere dezentralisiert. Und manchmal, so Malone, helfen fixe Standards in einem Teil des Systems paradoxerweise dabei, an anderen Stellen Flexibilität und Freiheit zu ermöglichen („Future of Work“, S.5ff).

### Check:

Bewerten Sie den **Demokratiefaktor** in Ihrem Unternehmen!

- Stellen Sie die Bereiche/Prozesse zusammen, in denen Mitarbeiter weitgehende Freiräume haben und über Entscheidungsgewalt verfügen.
- Testen Sie, ob das Management dazu anregt, Freiräume auch wirklich zu nutzen, und ob das Incentive-System die Kultur der Eigenverantwortung unterstützt.

## Die Kunst des Monitoring: Trendbewegungen erkennen

Unabdingbar für gute Entscheidungen und hohe Flexibilität ist das richtige System zum Marktmonitoring. Denn ein Unternehmen kann immer nur so gut reagieren, wie es die Veränderungen und Impulse im Außen einschätzen kann. Das erfordert **Mut, Daten so eindeutig zu interpretieren, dass daraus schnelles Handeln entsteht.** Ein Beispiel: Herbert Henkel, CEO bei Ingersoll Rand, einem Anbieter von Kühltechnik, Kompaktfahrzeugen, Drucksystemen und Werkzeugen, bemerkte 2008 früh, dass die Auftragseingänge in der Kühltechnik abflauten. Obwohl die anderen Bereiche weiterhin prosperierten, witterte er Probleme in der Wertschöpfungskette – und prognostizierte Nullwachstum für das dritte Quartal. Die Analysten hielten ihn für verrückt, bis die Realität sie mit einem 15-prozentigen Minus konfrontierte. „Weil wir diesen einen Indikator nicht ignorierten, hatten wir anschließend einen Vorsprung“, sagt Henkel im Nachhinein („Leadership Lessons for Hard Times“, in: McKinsey Quarterly, Juli 2009).

Mit mehr Mut potenziell unangenehmen Realitäten ins Auge schauen wollte auch Kerry Clark, CEO von Cardinal Health. Statt Führungskräften Prognosen und zu erfüllende Forecasts vorzusetzen, müssen sie diese selbst entwickeln und dafür sorgen, dass sie umgesetzt werden. Damit das gelingt, bekommen sie allerdings Unterstützung. Alle Forecasts werden regelmäßig offen diskutiert, überprüft und, wenn nötig, angeglichen. Um Eigenverantwortung zu fördern, müsse man eine Atmosphäre schaffen, in der auch darüber diskutiert werden kann, wie man gesetzte Ziele erreichen und ausbauen kann – und was man dafür braucht. Das neue System erforderte einen kulturellen Wandel, helfe aber jetzt, früher handlungsfähig zu werden, so Clark („Leadership Lessons for Hard Times“).

**Wie viel Transparenz ein agiles Unternehmen braucht, das seine Mitarbeiter in die Pflicht nimmt, demonstriert Vineet Nayar bei HCLT:** Mitarbeiter bekommen regelmäßig detaillierte Finanzdaten zur Performance auf den Tisch. Daraus entstanden neue Handlungsimpulse: Mitarbeiter stellten mehr Fragen, entwickelten mehr Ideen und forderten Führungskräfte in ihrem Handeln öfter heraus. So fällte man bessere Entscheidungen. Und zwar solche, die Auswirkungen auf die „Value

Zone“ haben und die Kundenerfahrung direkt beeinflussen („The Thought Leader Interview: Vineet Nayar“, Strategy+Business, Booz & Co., Issue 61, Winter 2010).

So gut eigenverantwortliche Mitarbeiter für Kundenbindung und Ergebnis sein mögen – für ihre Führungskräfte stellen sie eine Herausforderung dar. Wer sich als Chef in Frage stellen lässt, braucht ein hohes Maß an Souveränität und darf an der Macht nicht hängen. Aber: „Wer erfolgreich sein will, braucht Leute mit einem gesunden Mangel an Respekt – Mitarbeiter, die sich nicht scheuen, ihre Ansichten und Gefühle offen zum Ausdruck zu bringen, die sich auf einen aktiven Schlagabtausch einlassen“, sagt Manfred Kets de Vries, Professor für Leadership an der französischen Kaderschmiede INSEAD. Leider komme es zu einem solchen Austausch oft erst, wenn ein Manager seine Macht verloren hat. Schon der mittelalterliche Narr fungierte als Kontrastfigur zur Führungskraft, der als „Ächter der Realität“ dafür sorgte, dass der Herrschende den Blick für das richtige Maß nicht verlor („Chefs auf die Couch“, Interview mit Kets des Vries, Harvard Business Manager, April 2004).

### **Der People-Faktor: Working on demand braucht (mehr) Führung**

Mitarbeiter sind in der Wissens- und Kreativökonomie das Kapital eines Unternehmens, kein Kostenfaktor. Führungskräfte, die ihre Angestellten wie ein Portfolio managen, können einen grundlegenden Wettbewerbsvorteil erzielen. HR wird damit zu einer strategischen Aufgabe und wirkt sich direkt auf das Ergebnis aus. **Eine gute People Strategy gehört deshalb auf die Agenda des Top-Managements** – und sie macht vor diesem nicht halt. Immer häufiger gibt es auch in den Führungsetagen befristete Verträge. Interimsmanagement ist in einer Kultur von Projektarbeit zu einer interessanten Alternative geworden. Denn die Manager auf Zeit rechnen sich für Unternehmen. Eine Performance Fee kann eng an die Leistung gekoppelt und die Verantwortung gegenüber dem Unternehmen klar dokumentiert werden (www.karriere.de, 9. Sept. 2010, zum Buch „Interim-Management – auf dem Weg zur Selbstverständlichkeit“, Rüdiger Kabst et al. 2010). Der Siegeszug der Manager auf Zeit zeigt sich übrigens auch auf

dem Ausbildungsmarkt: Die European Business School entwickelte ein Zertifikatsprogramm mit dem Abschluss Interim Executive (EBS).

Doch flexible Personaleinsätze müssen gut gesteuert werden, auf der Führungsebene ebenso wie bei den Mitarbeitern. Das gilt besonders für das Offshoring. Rein theoretisch könnte das Arbeiten in Zukunft im 24/7-Rhythmus stattfinden und der Sonne folgen: Nach dem Start in Europa werden die Aufgaben in die USA weitergereicht, bevor dann die Inder zum Zug kommen. All das könnte auf einfachem Niveau sogar selbstorganisierend erfolgen. Die Zukunft wird ein breites Feld an Dienstleistern sehen, die „Crowdsourcing“ anbieten und einem Millionenheer an freien Mitarbeitern im Auftrag leichte Jobs vergeben. Dazu gehören schon heute Firmen wie Crowdflower (<http://crowdflower.com>), die mit einer Million Zuarbeitern weltweit zum Beispiel Geschäftseinträge überprüfen oder die Relevanz von Suchergebnissen checken, aber auch der Amazon-Service „The mechanical Turk“ ([www.mturk.com](http://www.mturk.com)).

Starthilfe beim Offshoring bekommen Unternehmen auch von einer wachsenden Zahl an Service-Providern. Sie spezialisieren sich darauf, auch kleinen und mittleren Firmen neue Mitarbeiterpotenziale im Ausland zu eröffnen. Doch mangelt es oft noch an der entsprechenden Führung auf Seiten ihrer Businesspartner. Wenn solche Geschäfte nicht zustandekommen, liegt es meist an den mangelnden Fähigkeiten der Kunden, dem Fehlen einer klaren Outsourcing-Strategie und eines professionellen Change-Managements.

Dabei könnte Offshoring in Zukunft vor allem als Talentstrategie dienen, um die Innovationspipeline zu füllen, sagen die Forscher des Offshoring Research Network an der Duke University, die das Thema zusammen mit Booz & Co. untersuchen. Denn Offshoring-Anbieter offerieren ihre Dienste längst nicht mehr nur in Niedriglohnsegmenten, sondern unterstützen Unternehmen verstärkt in Feldern wie Produktentwicklung, Forschung und Entwicklung, Engineering und wissensintensiven Analysedienstleistungen. Wie Tintenfische müssten globale Konzerne ihre Arme in alle Richtungen ausstrecken, um die nötigen Skills und Kompetenzen weltweit einzukaufen. Das hat Konsequenzen, denn viele Unternehmen können nicht mehr nur an einer Stelle oder nur mit einem Dienstleister „offshoren“, sondern müssen

innere Steuerungs- und Führungskapazität aufbauen, um das Dienstleisterportfolio zu steuern („Offshoring the Brains as well as the the Brawn. Companies seek talent beyond their Borders“, 2008, Booz & Co. and Duke Offshoring Research Network).

Check:

Überprüfen Sie den Stellenwert Ihrer **People Strategy** im Unternehmen!

- Analysieren Sie das Flexibilitätspotenzial im Niedriglohnsegment. Über welche Kanäle können Sie Arbeitsleistung in Zukunft einkaufen und organisieren?
- Entwickeln Sie Ihre Talenstrategie weiter – denken Sie dabei in Experimenten über Landesgrenzen hinaus und nutzen Sie innovative Dienstleister.

**Sichere Räume fördern Kreativität**

Sind Unternehmen in Zukunft keine geschlossenen Entitäten mehr, sondern aufgrund ihrer Flexibilität mehr so etwas wie oszillierende Felder in Zeit und Raum? Werden Führungskräfte damit „unsichtbar“? In den Augen der Mitarbeiter ganz sicher nicht. Chef zu sein ähnele noch oft der Rolle eines Primaten aus dem Tierreich, sagt Robert Sutton, Managementautor, Berater und Professor an der Elite-Uni Stanford. Der Boss wird dauernd genau beobachtet, und er muss sich der Zuschreibung von Autorität bewusst sein, die darin enthalten ist. Speziell in den USA und manchen europäischen Ländern werden einzelne Führungskräfte immer noch glorifiziert und gleichzeitig diffamiert – verbunden mit der Tendenz, die Rolle des Systems, die kollektive Aktivität und externe Faktoren herunterzuspielen. Ein Verzerrungseffekt, sagt Sutton, denn die Forschung zeigt, dass Chefs mit der Art ihrer Führung zwar einen Unterschied machen können, aber im Allgemeinen nur zu rund 15 Prozent für den Unterschied zwischen guter und schlechter Leistung eines Mitarbeiters verantwortlich sind.

**Doch die Macht der Führungsrolle lässt sich anders nutzen.** Im besten Fall so, dass Mitarbeiter auf Selbststeuerung „umschalten“. Um langfristig Kreativität, Effizienz und Commitment der Mitarbeiter zu fördern, empfiehlt Sutton Folgendes:

- **Psychologische Sicherheit liefern:** Gute Führung inspiriert die Vorstellungskraft und ermutigt Lernen, indem sie eine „Sicherheitszone“ anbietet, in der Mitarbeiter auch über halbgeare Ideen sprechen und sie ausprobieren können – und bei Fehlern nicht von Verachtung und Bestrafung bedroht sind.
- **Mitarbeiter abschirmen:** Die besten Chefs erfinden, kopieren und implementieren Wege, um mentale und emotionale Belastung so gut wie möglich zu reduzieren – und sie schützen ihre Mitarbeiter vor Inkompetenz, Ahnungslosigkeit und voreiligen Beurteilungen ihrer Kollegen.
- **Kleine Gesten zeigen:** Eine Haltung von Dankbarkeit drückt sich am besten im Alltag aus; ein einfaches Dankeschön ist einfach und manchmal die bestmögliche Wertschätzung.

Damit Führungskräfte diesen Aufgaben gerecht werden können, brauchen sie, nach Sutton, ein hohes Maß an Selbstkenntnis. An der scheint es allerdings zu mangeln. Eine Studie von David Dunning von der Cornell University zeigt, dass schlechte Führungsleistung oft damit einhergeht, dass Manager ihre intellektuellen und sozialen Fähigkeiten überschätzen („Why Good Bosses tune in to their People“, Robert Sutton, in McKinsey Quarterly, August 2010, und „Good Boss, bad Boss“, 2011).

Wie sehr Menschen Orientierung brauchen und wie empfindlich sie auf das Verhalten ihrer Chefs reagieren, zeigt auch die moderne Hirnforschung. Rational gesehen ist ein Job nur eine rein ökonomische Transaktion „Arbeitskraft gegen Geld“. Doch wenn Menschen sich bei der Arbeit betrogen, nicht gesehen oder kritisiert fühlen oder wenn sie Aufgaben bekommen, die sie als unter ihrer Würde empfinden, erleben sie einen neuronalen Impuls, der so stark und schmerzhaft wirken kann wie ein physischer Schlag. Das sagt David Rock, Gründer des amerikanischen NeuroLeadership Instituts. Wenn Führungskräfte einen Impuls von Bedrohung auslösen,

so Rock, schaltet sich das Gehirn ihrer Mitarbeiter ab, das Erinnerungsvermögen leidet und Kreativität wird unmöglich („Managing with the Brain in mind“, David Rock, Strategy + Business, Issue 56, Booz & Co., Autumn 2009).

to get the Best from your People“, Edgar M Hallowell, 2010). „Hirngerechte Führung“ ist an einigen Stellen also schon Wirklichkeit, fordert von Führungskräften aber gekonnten Umgang mit ihrer Rolle und feinfühliges Gespür für ihre Mitarbeiter. Der Zuwachs an Kreativität und Performance würde sich aber lohnen.

Check:

Überprüfen Sie Ihren **Führungsstil!**

- Stellen Sie fest, wie und wann Sie mit Druck und Bestrafung arbeiten und wann es Ihnen gelingt, Ihrem Team einen gefühlten sicheren Raum zu verschaffen.
- Werden Sie sich des Maßes an Wertschätzung bewusst, das Sie Ihren Mitarbeitern entgegenbringen.

Wie können Führungskräfte Lähmung vermeiden und ihre Mitarbeiter stattdessen begeistern? Was muss man als Manager tun, um ihren inneren Antrieb zu verstärken?

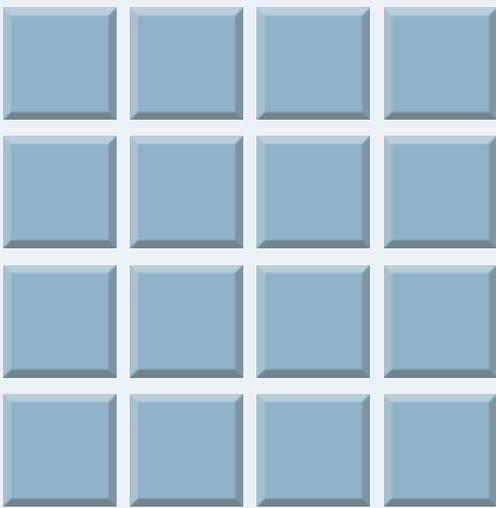
**Die Fähigkeit, Leidenschaft zu entfachen, wird in Zukunft gute von schlechten Chefs unterscheiden.** Für den Bestseller-Autor und Psychiater Edward M. Hallowell ist es kein Hexenwerk, Inspiration zu erzeugen. Der Direktor des Hallowell Center for Cognitive and Emotional Wellbeing und Dozent an der Harvard Medical School hat die Erkenntnisse aus der Hirnforschung in einen fünfstufigen Prozess für Manager übersetzt. Um „Peak Performance“ zu erreichen, muss die besondere Aufmerksamkeit der Auswahl des Teams gelten. Es gilt, ihnen genau die Verantwortlichkeiten zu übertragen, die ihr Hirn und damit sie selbst zum Leuchten bringen. Zweitens müsse man positive Bindungen schaffen und die Lust am Spielen und Ausprobieren aktivieren. Darüber hinaus müssten Manager wieder lernen, wie sie ihre Mitarbeiter gut und angemessen herausfordern können – und wie sie das mit einem passenden Incentive-System unterstützen („Shine – Using Brain Science

**Gekonnter Umgang mit den Emotionen der Mitarbeiter ist auch für CEOs ein Thema.** Im Umgang mit ihrem Führungsteam muss ihnen klar sein, an welcher Stelle sie Ängste provozieren oder verstärken. Um produktiver miteinander arbeiten zu können, sollten CEOs ihr Handeln überprüfen und vor allem Wutausbrüche bei schlechter Leistung vermeiden. Stattdessen kann es helfen, Sorgen um Status oder Jobverlust offen im Team anzusprechen. Förderlich dabei ist natürlich, das richtige Verhalten vorzuleben: Dazu gehören Offenheit für Dialog und Kollaboration ebenso wie Respekt vor anderen Meinungen („A CEO’s guide to reenergizing the senior team“, Derek Dean, in: McKinsey Quarterly 2009).

Wie man sinnvoll in eine „gute Atmosphäre“ im Unternehmen investiert, zeigt die Führungskräfteentwicklung der Handelskette Media-Saturn. Der Elektronikhändler arbeitet seit Jahren offensiv mit Konzepten der „Positiven Psychologie“. Mitarbeiter können mit dem Clifton Strength Finder und einem Auswertungsgespräch mit einem Coach gezielt ihre Stärken kennenlernen. Erklärtes Ziel ist, dass sie so oft wie möglich in einem Zustand des „Flow“ arbeiten, einer Art Selbstvergessenheit, in der sie vollkommen absorbiert sind von der Aufgabe. Damit das geschehen kann, überprüft das Unternehmen immer wieder, ob genügend Freiräume da sind, ob die Führungskräfte ihre Arbeit als sinnvoll erleben und welche tiefer liegenden Werte ihr Handeln motivieren („Talente finden und fördern“, Utho Creusen, Nina Eschmann, in: Harvard Business Manager 3/2008).

Die Doppelstrategie, Eigenverantwortung und Flexibilität im Unternehmen zu fördern und gleichzeitig Orientierungsfunktion zu übernehmen, ist ein schwieriger Spagat für jede Führungskraft. Der wird nicht immer gelingen. Doch um Mitarbeiter und Organisation gleichermaßen agil zu halten, braucht es wie an so vielen Stellen der Zukunft den „Stretch“ zwischen zwei scheinbar entgegengesetzten Polen.

## Mentale Modelle für Organisation und Management Wahrnehmung strukturiert Realität



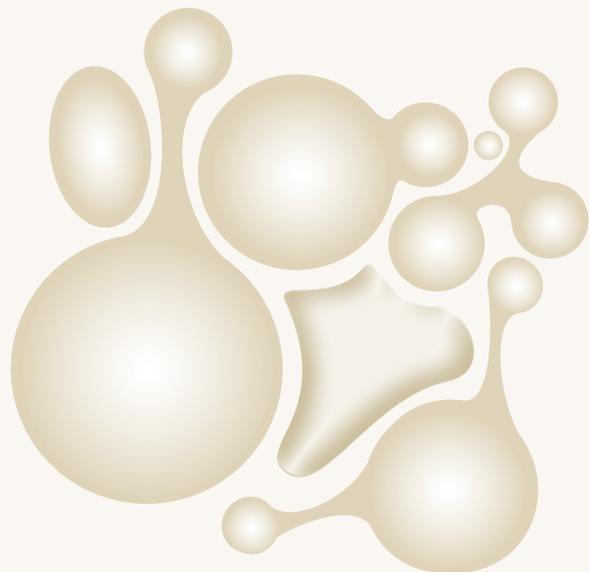
### Organisationsmodell 1: **Maschinenmetapher**

Das Unternehmen besteht aus voneinander unabhängigen und austauschbaren Teilen.

Implizite Annahme:  
Vorhersehbare und steuerbare  
**Ursache-Wirkungszusammenhänge.**

Auswirkungen auf das Managementmodell:

- Fokus: **Resultate**  
Mittel dienen nur der Zielerreichung.
- Zentrale Planung, Steuerung und Kontrolle
- „**Economies of scale**“: Skaleneffekte zentral für Kostenseite
- Veränderung eher **reaktiv** und **aus Projekten heraus**



### Organisationsmodell 2: **Organismus**

Das Unternehmen ist ein adaptives System mit Interdependenzen.

Implizite Annahme:  
**Beziehungsnetzwerke**, die nicht vorhersagbare Ergebnisse liefern.

Auswirkungen auf das Managementmodell:

- Fokus: **Mittel (Menschen und Prozesse)**  
Resultate entstehen daraus.
- Selbstorganisation und Selbstregulierung
- „**Economies of Flow**“: Abstimmung und Integration wichtig für Kostenmanagement
- Veränderung ist **integrativ** und **adaptiv**

## Management-Agenda 2030

### Agilität erhöhen durch Selbstverantwortung.

### Leitfragen für die Flexibilitätsdimension

---

- Wie gut ist Ihr Unternehmen auf **steigende Flexibilitätsanforderungen** vorbereitet? Wo besteht Bedarf für **mehr Agilität**?
  - An welchen Stellen ist die **Reaktionsfähigkeit** des Unternehmens schon sehr hoch, an welchen Stellen eher niedrig (Kunden, Portfolio, Prozesse und Strukturen etc.)?
  - Wo können neue Räume für **Eigenverantwortung** entstehen (Planungs-, Steuerungs-, Monitoringsysteme), und wie können Sie als Führungskraft die **Dezentralisierung von Verantwortung** begünstigen?
  - Welche Gründe gibt es, weitergehende „**Demokratisierung**“ nicht zu fördern (Machtfragen, Macher-Kultur, gegenläufiges Incentive-System)?
  - Wie viel „**Leuchttum**“-**Aktivitäten** im Sinne von Ausrichtung und Alignment braucht Ihr Unternehmen, Geschäftsbereich oder Team gerade?
-

## Berufe mit Zukunft Story-Integrator, Fertilisator & Co.

Eine neue Realität zeigt sich in neuen Aufgaben. Folgende Stellen könnte das Management im Jahr 2030 in Unternehmen einrichten, um zukunftsfähig zu bleiben und für Flexibilität auf der einen und Ausrichtung und Stabilisierung auf der anderen Seite zu sorgen:

### Story Integrator:

Das Unternehmen als fließende Gestalt mit unklaren Grenzen – das ist weder für Mitarbeiter noch für Kunden ein Bild, das Sicherheit vermittelt. Der Story-Integrator ist der „Geschichtenschreiber“ des Unternehmens. Im ständigen Dialog mit dem Chief Branding Officer und den neuen und sich verändernden Teilen in der Organisation verdichtet er die manifestierte Realität zu einer stimmigen „Story“. Indem er temporäre Eindeutigkeit herstellt, schafft er Orientierung.

### Fertilisator:

Der Fertilisator ist das verbindende Element zwischen Projektinitiativen, neuen strategischen Impulsen aus dem Board und dem Marktmonitoring. Bienenähnlich bewegt er sich zwischen Niederlassungen, Geschäftsbereichen und Hierarchiestufen hin und her, um die Informationsdichte zu erhöhen, interessante Verbindungen zu knüpfen und Aktivitäten so zu verbinden, dass höchstmöglicher Nutzen entsteht.

### Global Talent Strategist:

Er sucht nicht persönlich nach Talenten, sondern entwickelt ein Gefühl für die aktuellen und zukünftigen Strömungen im weltweiten Personalmarkt, identifiziert geeignete Personaldienstleister und Kooperationspartner wie Hochschulen, Ausbildungsinstitute und begleitet und evaluiert neue Projekte in Bezug auf das Mitarbeiter-Portfolio.

## „Unsere Herausforderung ist das Managen von Komplexität“

Interview mit Dr. Frank Heinrich, Vorsitzender der Geschäftsführung Heraeus Holding GmbH



Seit Sommer 2010 gibt es bei Heraeus ein neues Konzernleitbild. Wie hat sich die Ausrichtung des Konzerns verändert?

Die Ausrichtung von Heraeus hat sich mit dem neuen Leitbild nicht grundsätzlich verändert. Vielmehr haben wir mit dem neuen Heraeus Konzernleitbild einzelne Elemente, die bereits eine lange Tradition im Unternehmen haben, mit weiteren Elementen, die in den letzten Jahren entstanden sind, zusammengeführt. Ein wichtiger Baustein ist z.B. das Thema Innovation, das im neuen Leitbild wesentlich stärker verankert wurde. Als eines der wenigen Unternehmen in Deutschland haben wir in unserer Vision eine ganz konkrete Innovationsrate festgeschrieben. Unser Ziel ist es, eine Innovationsrate größer 20 Prozent für den gesamten Konzern zu erreichen und aufrecht zu erhalten. Die Innovationsfähigkeit von Heraeus ist einer der wesentlichen Schlüssel für unseren Geschäftserfolg.

Welche Unternehmensstruktur unterstützt das Streben nach Innovation?

Wir sind sehr breit aufgestellt, was Produkte und Märkte betrifft. Unsere Herausforderung ist deshalb das Managen von Komplexität. Mein Bild dazu ist das einer Waage. Auf der einen Seite dezentralisieren wir sehr stark und delegieren an die für das operative Geschäft verantwortlichen Geschäftsbereiche, Divisionen und Business Units, die für ihre jeweiligen strategischen Geschäftsfelder weltweit verantwortlich sind. Wir geben ihnen also viel Vertrauensvorschuss. Auf der anderen Seite müssen wir gemeinsame Strukturen schaffen, um Synergien zu erzeugen und Kosteneffizienzpotenziale zu nutzen. Das ist vergleichbar mit einer Flotte vieler Schnellboote, die zwar prinzipiell autark sind, aber trotzdem unter einem Kommando fahren, in eine Richtung steuern und gleichartige Infrastruktur verwenden. Diese Balance wird oft missverstanden. Es gibt einige Unternehmen, die sagen, jetzt lassen wir unsere Einheiten mal machen, wie sie wollen. Doch das läuft dann sehr schnell auseinander. Andere haben zu starke Kontrollmechanismen, so dass sich die unternehmerische Komponente nicht entfalten kann. Eine gute Balance zu finden, ist extrem wichtig – und sie muss dann auch regelmäßig adjustiert werden. Deshalb haben wir in unserem Leitbild in den Managementprinzipien auch explizit die Rollen der Holding und der Geschäftsbereiche definiert.

Sie sprechen von Schnellbooten. Wie agil müssen Unternehmen in Zukunft sein?

Wenn die Zukunft immer weniger vorhersagbar ist, müssen wir in der Tat immer flexibler und schneller werden, um uns an veränderte Umfeldern schneller anpassen zu können. Agilität ist daher ein Faktor, der an Bedeutung dramatisch zunehmen wird. Das ist nicht unbedingt eine schöne Entwicklung. Wir haben uns alle in etwas hinein geschaukelt, das fast schon nicht mehr beherrschbar ist. Das hängt viel mit der zunehmenden Geschwindigkeit zusammen. Ich bin von Haus aus Physiker. Da spricht man von einer „Resonanzkatastrophe“, wenn ein System sich aufschaukelt und un-

beherrschbar wird. Eigentlich müsste man dämpfend darauf einwirken, doch das passiert leider nicht. Da wäre die Politik gefordert. Als Unternehmen dagegen kann man nur wenig gegensteuern. Insofern muss man dann selbst an Agilität zulegen. Ich sehe Heraeus mit seiner dezentralen Struktur dafür aber gut positioniert. Denn je größer ein Tanker ist, desto weniger Chance hat er zu reagieren.

#### Wie gewährleisten Sie bei Heraeus das optimale Zusammenspiel der autonomen Einheiten?

Wir haben eine Vielzahl von Formaten der bereichsübergreifenden Zusammenarbeit. Im Bereich Innovationsmanagement gibt es auf Konzernebene zum Beispiel eine Managerin, die persönlich als eine Art „Transportmedium“ dient, um zwischen Geschäftsbereichen Informationen auszutauschen, Anregungen zu geben usw. Da sie selbst aus einem operativen Geschäftsbereich kommt und vor ein paar Jahren sogar mit unserem Innovationspreis ausgezeichnet wurde, ist sie im Konzern bekannt und verkörpert einen hohen Grad an Glaubwürdigkeit. Wir arbeiten also vor allem vernetzend und schreiben den Bereichen nicht vor, wie sie Innovation betreiben sollen. Stattdessen versuchen wir Menschen zueinander zu bringen. Deshalb veranstalten wir zum Beispiel Technologietage, auch auf internationaler Basis. Damit sorgen wir für die Vernetzung zwischen den Schnellbooten. Wir stellen sicher, dass die Signalleitungen gespannt sind und die Kommunikation funktioniert.

#### Welche Anforderungen ergeben sich daraus für Führungskräfte – und in welche Richtung geht die Entwicklung weiter?

Wir sehen eine sehr starke Orientierung weg vom Manager, der etwas administriert, eine Aufgabe erledigt, einen Bereich verantwortet, hin zu einem unternehmerisch denkenden Menschen. Dieser Unternehmer im Unternehmen überblickt die Dinge sozusagen breitbandiger und bezieht Zusammenhänge noch stärker in sein Kalkül ein. Das hängt mit dem Thema Komplexität und der zunehmenden Internationalität zusammen. Intellektuell breiter aufgestellt zu sein und sich dies über viele Jahrzehnte lang zu erhalten, ist eine der großen Herausforderungen der Zukunft.

Eine weitere sehe ich in der persönlichen Änderungsbereitschaft und der Akzeptanz dessen, dass sich die Welt jeden Tag mit enormer Geschwindigkeit verändert. Sie wird noch viel bunter werden, noch vielfältiger. Da brauchen Sie den Typ Mensch, der akzeptiert, dass sich wirklich ständig alles ändert. Das erzählt man zwar immer wieder, aber nur bei den wenigsten ist das wirklich richtig verankert. Das versuchen wir auch unseren Führungskräften in die Wiege zu legen. Mit unserem Global-Leadership-Programm haben wir zum Beispiel eine Management-Weiterbildung konzipiert, in der wir das konkret aufgreifen: Eine Gruppe von Managern war gerade eine Woche im Ausland und hat sich dort auch mit Start-ups unterhalten. Das hat definitiv ihren Horizont geöffnet.

Heraeus ist ein weltweit tätiges Edelmetall- und Technologieunternehmen mit Sitz in Hanau bei Frankfurt. Das Unternehmen befindet sich seit 160 Jahren in Familienbesitz. Die Geschäftsfelder erstrecken sich über die Bereiche Edelmetalle, Materialien und Technologien, Sensoren, Biomaterialien und Medizinprodukte sowie Dental und Pharma, Quarzglas und Speziallichtquellen und beinhalten 40 Geschäftsbereiche. Heraeus hält mehr als 6.000 Patente; rund 350 F&E-Mitarbeiter sorgen in 25 Entwicklungszentren weltweit für innovativen Nachschub. Im Jahr 2010, dem bisher erfolgreichsten der Firmengeschichte, steigerte Heraeus mit rund 12 900 Mitarbeitern den Produktumsatz um 58 Prozent auf 4,1 Milliarden Euro und das Ergebnis um 132 Prozent auf 396 Millionen Euro; der Edelmetallhandelsumsatz lag bei 17,9 Milliarden Euro.

Dr. Frank Heinrich war CEO des TEMIC Semiconductor-Konzerns, bevor er 2003 als Chief Operating und Technology Officer sowie Mitglied der Geschäftsführung zur Heraeus Holding GmbH wechselte. Im Juni 2008 wurde er zum Vorsitzenden der Geschäftsführung sowie zum Arbeitsdirektor ernannt.

[ Kapitel 3 ]

**Kohäsion herstellen Weshalb gutes (globales)  
Beziehungsmanagement zur Managementaufgabe wird**



## Unternehmen 2030 Navigieren in der Beziehungswirtschaft

Der 34-jährige Manuel Diaz ist ein „Spirit Leader“ seiner Firma. Sein hoher Grad an Vernetzung im Unternehmen und die enge Bindung an verschiedene Projektteams machen ihn zum Kulturträger seiner Firma, eines international tätigen Mobilitätsdienstleisters. Der bezeichnet sich im Jahr 2030 selbst als „Passion based Company“, ein Etikett, das noch vor wenigen Jahren höchstens eine Werbeagentur gebraucht hätte. Doch in Kultur und Werte wurde in den vergangenen Jahren viel investiert, vor allem um aufwendig akquirierte Talente längerfristig zu binden. Diaz gehört zum Kernteam der neuen weltweiten Kulturinitiative „Inspire“.

Er bringt einen abwechslungsreichen Lebenslauf mit. Dazu gehört ein Studium mit Stationen in der Schweiz, Brasilien, Indien, aber auch die Mitarbeit in einem Social-Business-Projekt in London. Bis heute hat Diaz mehrere Wohnsitze, einen an seinem Arbeitsort Zürich und einen privaten in London, wo seine Familie lebt. Um sein facettenreiches Beziehungsleben einigermaßen organisieren zu können, arbeitet er viel mit virtuellen Teams, die er oft gar nicht mehr zu Gesicht bekommt. Unterstützend wirkt seine klare Arbeitszeitstruktur: Zweimal monatlich verbringt er Auszeiten von mehreren Tagen am Stück mit der Familie. Ist er im Arbeitsmodus, beinhaltet sein Tag regelmäßige Offline-Stunden für ungestörte und konzentrierte Arbeit.

Zum Arbeiten und zur Beziehungspflege mit Kollegen nutzt er abseits seines Büros auch die firmeneigenen „Social Hubs“. Sie stellen an den Standorten des Unternehmens nicht nur Arbeitsplätze zur Verfügung, sondern sind auch Treffpunkte im Stil klassischer „Clubs“. Für örtlich wenig gebundene Mitarbeiter haben sie ein wenig Heimatcharakter und dienen der Kontaktpflege. Die Lernbiografie von Diaz war schon früh auf Selbstverantwortung und die Fähigkeit zur Gestaltung effektiver Beziehungen ausgelegt. Zum Standard seiner MBA-Ausbildung gehörten zum Beispiel „Right Brain Trainings“ wie Workshops zum Thema Empathie als Treiber guter Kundenbeziehungen, Achtsamkeitsseminare zur Burn-out-Prophylaxe, aber auch Einzelcoachings zur Selbstreflexion der inneren Haltung. Im Rahmen von „Inspire“ ist er Teil des Teams, das das hausinterne Young-Leadership-Programm mit entwickelt. Damit sollen Soft Skills wie die Verantwortung für die eigene mentale und emotionale Gesundheit gestärkt werden. Ein weiterer Punkt ist eine bessere und effizientere Beziehungsgestaltung in Projekten. Ein zusätzliches Projekt, an dem Diaz arbeitet, ist die Weiterentwicklung von Unternehmenskennzahlen für die Führung. Gepusht wird das Projekt von den neuen europäischen Rating-Agenturen am Markt, die sich speziell für die kulturelle Kohäsion von Unternehmen interessieren, da diese gut mit langfristigen Erfolgsgrößen korreliert.

Das Tagesgeschäft konfrontiert Diaz mit einem ständigen Rollenwechsel. In einem Projekt ist er als hierarchisch übergeordneter Chef für die Resultate seines zehnköpfigen Teams verantwortlich, in einem anderen arbeitet er dem Projektteam in Beraterfunktion zu, in einem dritten wurde er nur kurz nach Projektstart als Sparringspartner und Ideengeber gebraucht. Während er sich in den netzwerkartigen Teamgebilden rasch zurecht fand und sich auf der informellen Ebene schnell Respekt verdienen musste, er den selbstbewussten Umgang mit formaler Macht, Status und Hierarchie und den daraus entstehenden Verlangsamungen mancher Prozesse erst lernen. Das bewusste Oszillieren zwischen Netzwerk- und Hierarchielogik gehört zu seinen Entwicklungsaufgaben.

Seine Führungsaufgabe versteht er vor allem darin, immer wieder geeignete Architekturen für die Performance seiner Mitarbeiter zu schaffen. Ob das gelingt, zeigen regelmäßige 360-Grad-Feedbacks; diese sind ebenso öffentlich einsehbar wie Kundenfeedbacks, die regelmäßig abgefragt werden. Zum Projektalltag gehören auch immer wieder kleinere Konfliktinterventionen, etwa im Rahmen mangelnder Servicequalität bei einem neu aufgekauften Sub-Dienstleister in Brasilien. Weltweit kann er auf einen Pool an Mediatoren zurückgreifen. Für einfache Konfliktmoderationen stehen aber auch seine Kollegen aus dem Führungskreis zur Verfügung, die genau wie er selbst eine umfassende Weiterbildung in Konfliktmanagement durchlaufen haben.

## Führung neu gedacht Kultureller Diversitätsexperte und Beziehungshost

Märkte sind Gespräche. Je fließender und flexibler die Arbeitsprozesse, desto wichtiger werden Kommunikation und die Fähigkeit, Mitarbeiter über intelligente Feedback- und Austauschsysteme im Unternehmen zu koppeln und zu synchronisieren. Unter dem Stichwort „Enterprise 2.0“ wird derzeit diskutiert, wie das technisch über soziale Medien machbar ist. Funktionieren kann eine solche Infrastruktur aber nur, wenn auch die „menschliche Software“ installiert ist, das heißt, die persönliche Kommunikationskompetenz eine neue Ebene erreicht.

**Managementkompetenz 1: Beziehungshosting** Je stärker Selbstverantwortung und Selbstorganisation entwickelt sind, desto mehr brauchen Manager ausgeprägte Beziehungsskills. Übernehmen Sie als Führungskraft bewusst und immer öfter eine „Gastgeberrolle“, um effiziente Abstimmungen zwischen Geschäftsbereichen, Hierarchieebenen und Projektgruppen möglich zu machen. Entwickeln Sie sich in einer Kultur der weitgehenden Selbstverantwortung zum Host für Austausch, Klärung und Abgleich.

Produkt- und Arbeitsmärkte globalisieren sich weiter. Die Steuerung im Spannungsfeld von weltweiten Standards und lokalen Gepflogenheiten verlangt interkulturelle Kompetenz. Um weltweit effizientes Arbeiten zu ermöglichen, müssen Führungskräfte global kommunizieren und eine Vielzahl an Dienstleistern steuern und dirigieren.

**Managementkompetenz 2: Innere Diversität** Im Umgang mit verschiedenen Arbeitskulturen gilt es, das eigene Mindset immer wieder an neue Bedingungen und Kontexte anzupassen. Bauen Sie für die Koordination weltweiter Aktivitäten Ihre Fähigkeit aus, an unterschiedlichste Marktgegebenheiten und Handlungsmuster ankoppeln zu können. Lernen Sie aktiv auch die Kultur einer neuen Generation kennen: Um zukunftsfähig zu bleiben, müssen die „Digital Natives“ und deren Verhalten verstanden und in die bestehende Unternehmenskultur integriert werden.

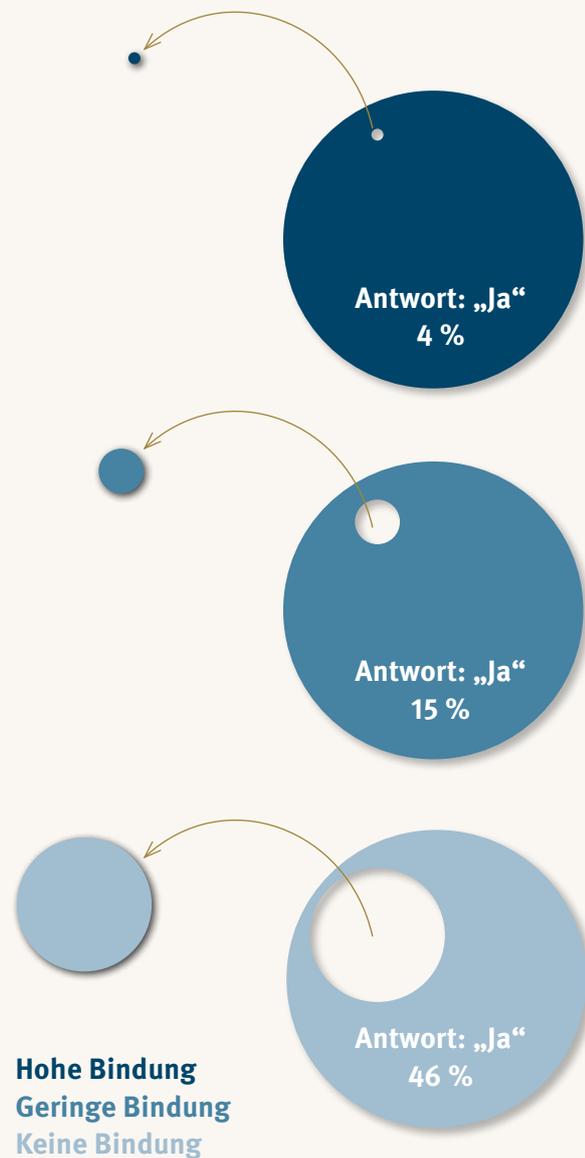
Divergierende Interessen und Konflikte sind der Normalzustand in einer zunehmend eigenverantwortlich und dezentral gestalteten Wirtschaft. Widerstand gehört für Führungskräfte deshalb zum Alltag. Je weniger hierarchisch ein Managementsystem ist, desto wichtiger wird die Kompetenz zur Moderation von Auseinandersetzungen. Besonders an Brennpunkten in Wachstums- und Umstrukturierungsprozessen kann die Fähigkeit zur Konfliktbearbeitung fruchtbaren Input bringen.

**Managementkompetenz 3: Ambiguitätstoleranz** Führungskräfte der Zukunft brauchen die Fähigkeit, nicht nur in „Entweder-oder“-Kategorien zu denken, sondern Raum für verschiedene Sichtweisen zu schaffen. Investieren Sie deshalb Zeit und Ressourcen in Aushandlungsprozesse. Leben Sie den Willen und die Möglichkeit zur Auseinandersetzung vor und tolerieren Sie auch Ambivalenzen und Uneindeutigkeiten. Die Kompetenz, Unschärfe und Widersprüche aushalten zu können, zeichnet Führungskräfte aus, die fit sind für eine komplexe Zukunft.

## Führungskräfte im Fokus

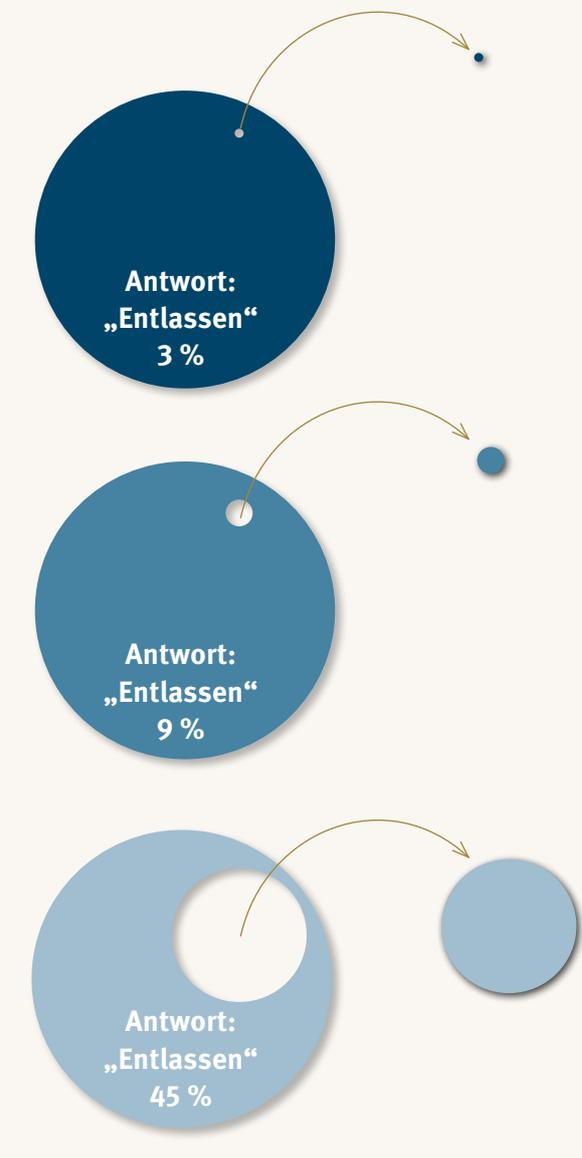
### Frage:

„Haben Sie innerhalb der vergangenen 12 Monate aufgrund Ihres/Ihrer direkten Vorgesetzten daran gedacht, Ihr derzeitiges Unternehmen zu verlassen?“



### Frage:

„Einmal angenommen, Sie könnten Ihren derzeitigen Vorgesetzten/Ihre derzeitige Vorgesetzte mit sofortiger Wirkung entlassen, würden Sie Ihrem Chef/Ihrer Chefin dann kündigen oder würden Sie es nicht tun?“



Quelle: Gallup Engagement Index Deutschland 2010

## Realitätscheck

# Beziehungen und Bindung als Rohstoff für Produktivität

„Networking“ lautete viele Jahre lang das Codewort für erfolgreiches Arbeiten. Die Kunst, fruchtbare Beziehungen anzulegen, zu pflegen und zu nutzen bezieht sich in Zukunft mehr denn je nicht nur auf externe Kontakte, sondern vor allem auch auf das eigene Unternehmen. In einer Welt, in der Innovation und Kreativität wichtig sind, ist die Unterschiedlichkeit der persönlichen Netzwerke entscheidend für den Erfolg, sagt Lynda Gratton, Professorin für Management an der London Business School. Das erfordert für manche Führungskraft ein Umdenken. „This will mean letting go of many of your preconceptions about what it takes to be a winner. Sure, you want to stand out from the crowd – but paradoxically it’s the crowd, or at least the wise crowd, which will help you thrive“ („The Shift – The Future of work is already here“, 2011, S. 199f.). Gratton, 2009 von der Times als einer der 20 Top-Businessdenker ausgezeichnet, hat auch für ihr eigenes Forschungsprojekt ein weltumspannendes Beziehungsnetz geknüpft. Um die Zukunft der Arbeit zu untersuchen, hat sie mit ihrem Hot Spots Research Institute ein weltweites Netzwerk aus 200 Akademikern, Managern und jungen Leuten zusammengestellt, das über einen Feedbackprozess miteinander gekoppelt ist ([www.hotspotsmovement.com](http://www.hotspotsmovement.com)).

**Warum aber sind Netzwerke so wichtig – und welche Rolle spielen Beziehungen in der Zukunft?** Dass die Bindung der Mitarbeiter an ihre Firma echtes Kapital ist, beweist die jährliche Umfrage von Gallup zur Mitarbeiterzufriedenheit in Deutschland, der sogenannte Engagement-Index.

### In Bindung investieren lohnt sich

Sind Mitarbeiter an ihr Unternehmen gebunden, hat das verschiedene positive Auswirkungen. Emotional hoch gebundene Mitarbeiter haben gegenüber den emotional ungebundenen Beschäftigten zum Beispiel 22 Prozent weniger Fehlzeiten, sagt Gallup. Doch das ist noch nicht alles: Emotional hoch gebundene Mitarbeiter bringen sich deutlich stärker in das Unternehmen ein. So entstehen oft Vorschläge zur Prozessoptimierung. Um 41 Prozent höher liegt die Innovationskraft. **Die Intensität der Bindung ist direkt an die Führungskräfte gekoppelt:** 45 Prozent der Mitarbeiter mit geringer emotionaler Bindung würden sofort ihren Chef feuern, wenn sie könnten. Führung ist somit der wesentliche

Hebel für Veränderung: „Der Schlüssel zur Verbesserung liegt auf der zwischenmenschlichen Ebene: in der Beziehung zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern“, sagt auch Marco Nink, Projektleiter bei Gallup. „Mitarbeiter verlassen in der Regel nicht das Unternehmen, für das sie tätig sind, sondern die Führungskraft, für die sie arbeiten.“ Denn sie ist es, die den Alltag gestaltet und das Image des Unternehmens für den jeweiligen Mitarbeiter verkörpert. Was Nink empfiehlt, sind Exit-Interviews, um demotivierende Manager zu identifizieren und sie entsprechend zu unterstützen (Interview auf [www.changex.de](http://www.changex.de), 16.2.2011, und [www.gallup.de](http://www.gallup.de)).

Dass es um die Bindung gerade bei jüngeren Mitarbeitern nicht gut bestellt ist, zeigt eine weltweite Studie der Gesellschaft für Konsumforschung (GfK). Nur 21 Prozent der 18- bis 29-Jährigen fühlen sich „sehr verbunden“ mit ihrem Arbeitgeber, dagegen aber 31 Prozent der über 60-Jährigen. Befragt wurden mehr als 30.000 Angestellte in 29 Ländern. Die GfK sieht in dieser Kluft von zehn Prozent zwischen den „Junioren“ und den „Senioren“ ein zunehmendes Problem. Es bestehe die Gefahr einer Spaltung innerhalb der Arbeitnehmerschaft, von Unmut zwischen den Generationen. Das würde das Anwerben, Halten und Motivieren qualifizierter junger Talente erheblich erschweren ([www.gfk.com](http://www.gfk.com), Mai 2011).

Und noch etwas fällt auf: Obwohl jüngere Mitarbeiter meist wenig größere Verantwortlichkeiten tragen, fühlt sich gerade unter ihnen ein höherer Anteil „oft“ beziehungsweise „fast immer“ eingeschränkt hinsichtlich Work-Life-Balance, längerer Arbeitszeit oder persönlicher Gesundheit. Bekommen wir es also mit unwilligen jungen Mitarbeitern zu tun – oder sind Unternehmen gefordert, etwas an den Arbeitsbedingungen zu verändern? Nimmt das Management die Aufgabe der Beziehungspflege unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten ernst, könnte das weitreichende Folgen haben.

### Bedürfnisse erkennen – People-Potenziale heben

Jüngere Mitarbeiter haben meist klare Vorstellungen, wie sie arbeiten möchten und wie ihr Chef sein soll. Die Demografie versetzt sie zunehmend in die Lage, ihre Ansprüche auch durchzusetzen. Das könnte Unternehmen in Zukunft ein anderes und ungewohntes Gesicht verleihen.

- **Open Businesses:** Die „Net Geners“, wie Autor Don Tapscott die digital aufgewachsene Generation nennt, brauchen ein hohes Maß an Freiheit bezüglich Raum und Zeit ihres Arbeitseinsatzes. Sie fordern Autonomie, wollen Transparenz und Offenheit – und sie lieben Schnelligkeit. 11.000 junge Leute hat Tapscott für sein Buch „Grown up Digital“ befragt. Seine Schlussfolgerung: Manager müssen das alte Modell „Recruit, Train, Supervise, Retain“ durch „Initiate, Engage, Collaborate, Evolve“ ersetzen.
- **Event-Work:** Die „Generation Y“ tickt anders, ist weniger loyal und hat ein eher konsumorientiertes Verhältnis zur Arbeit. Arbeit muss ihnen etwas bringen. Sie wollen gerne in verschiedenen Ländern, Branchen und Firmen arbeiten und die Jahre, Wochen, Tage und Stunden mit Erlebnissen füllen („Die Generation Y – Mitarbeiter der Zukunft: Herausforderung und Erfolgsfaktor für das Personalmanagement“, Anders Parment, 2009).
- **Self-Control:** Es kann hochrentabel sein, auf die Wünsche der Mitarbeiter nach Selbstbestimmung einzugehen. Das beweist das mittlerweile viel zitierte Beispiel des amerikanischen Elektronikhändlers Best Buy. Nach der Einführung eines „Results only Environment“, bei dem 60 Prozent der 4.000 Mitarbeiter nur noch über die Resultate ihrer Arbeit geführt werden und nicht mehr zwingend im Büro anwesend sein müssen, stieg die Produktivität um 35 Prozent („Task, Not Time“, in: Harvard Business Review 2008 und <http://gorowe.com>). Der Ursprung der Initiative: eine Mitarbeiterbefragung.

Um den „Beziehungsfaktor“ in kommenden Mitarbeitergenerationen zu stärken, ist es für viele Unternehmen an der Zeit, sie erst einmal kennenzulernen. Das Management muss wissen, wie die Jungen denken, leben und arbeiten, um geeignete Incentives und Jobstrukturen zu schaffen. Nicht umsonst erkunden derzeit viele Unternehmen, wie zum Beispiel die Telekom, das Feld. „Exploring the Digital Generation“ hieß der Untertitel ihres „Palomar“-Projekts, für das sie junge Talente aus der ganzen Welt einlud, in einem Projektcamp zusammen zu leben, zu arbeiten und zukunftssträchtige Projekte zu entwickeln.

#### Gewinnen Sie einen Eindruck von der **Bindungskraft** Ihres Unternehmens!

- Bewerten Sie die Loyalität verschiedener Arbeitnehmergruppen und Generationen – wo ist Handlungsbedarf?
- Beziehen Sie Ihre Erkenntnisse auf die gegenwärtige Führungskultur; wo liegen Stärken und Schwächen?
- Gehen Sie gezielt in den Dialog mit jüngeren Arbeitnehmern. Lernen Sie deren Welt, deren Vorstellungen und Präferenzen nicht nur theoretisch, sondern über den direkten Kontakt kennen.

Bindung und Loyalität von Mitarbeitern zu fördern ist künftig eine wichtige Stellschraube, um Produktivität zu steigern. Das ist eine Aufgabe, die Manager meist nicht gelernt haben. Die zunehmende Internationalisierung der Arbeitsmärkte macht das nicht leichter: Nicht nur verschiedene Generationen, sondern auch Mitarbeiter aus unterschiedlichsten Kulturen gilt es zu betreuen und zu verbinden. Davon werden wir in Zukunft mehr sehen. Die Zahl der Auslandseinsätze von Mitarbeitern stieg allein innerhalb der letzten zehn Jahre um rund 25 Prozent. Und mehr als die Hälfte der CEOs, die PricewaterhouseCoopers in ihrer 14. CEO-Studie befragte, wollen künftig noch mehr Mitarbeiter ins Ausland schicken. Die Berater schätzen, dass es in den nächsten zehn Jahren nochmals ein Wachstum von 50 Prozent geben wird.

Dabei ist allen klar, dass das Entsenden von Mitarbeitern zwar kurzfristig Talentlücken füllen kann, es auf lange Sicht aber darum gehen wird, Talente in den lokalen Märkten zu entwickeln und zu motivieren – mit allen Unsicherheiten, die auftreten. „Globale Führung ist sehr viel komplizierter, als Menschen wie sich selbst zu führen“, sagt Mansour Javidan, Director of the Global Mindset Institute an der Thunderbird School of Global Management, im Blog der Harvard Business Review („Be a better global Collaborator“, 29.7.2011). Nach Untersuchungen von rund 5.000 Managerkarrieren kommt er zu dem Schluss, dass Führungskräfte ein „globales Mindset“ brauchen, um im Ausland erfolgreich zu sein.

Dazu gehören

- **intellektuelle Kapazitäten:** Weltgewandtheit, kognitive Komplexität, kosmopolitischer Blick
- **psychologische Fähigkeiten:** Leidenschaft für Vielfalt, Abenteuerlust, Selbstbewusstsein
- **soziales Kapital:** interkulturelle Empathie, Beziehungsstärke und diplomatisches Geschick („Making it Overseas“, Harvard Business Manager, April 2010)

Niemand weist all diese Qualitäten von Anfang an auf. Deswegen lautet ein Rat: „Be prepared to be uncomfortable.“ Wie wichtig und effizient es ist, Talente aus den Märkten zu fördern, bestätigt die Harvard-Professorin Linda A. Hill. Es gibt immer deutlichere Hinweise, dass Führungskräfte, die in einem Umfeld erfolgreich sind, sich in einem anderen nicht so gut zurechtfinden, sagt sie. Unternehmen bräuchten deswegen Führungspersönlichkeiten, die in den neuen aufstrebenden Märkten aufgewachsen sind. Noch viel zu oft werde der Fehler gemacht, zu glauben, dass sich amerikanische oder europäische Führungsmodelle einfach übertragen ließen. Doch die **Aufgabe von Führung sei es auch, emotionale Verbindungen herzustellen, um Menschen zu motivieren und inspirieren** – und da gelten eben oft kulturelle Besonderheiten („Gesucht: Ein neuer Typ Manager“, Interview mit Linda A. Hill, in: Harvard Business Manager 3/2008).

Ist der Fokus auf die „weiche Seite“ des Business, auf Netzwerken, Beziehungen und Bindung nur eine vorübergehende Ausnahmeerscheinung, angestoßen durch die Auseinandersetzung mit neuen Generationen und neuen Kulturen? Es scheint nicht so. Im Gegenteil. Selbst die konservativen Wirtschaftswissenschaften erfinden sich derzeit neu. Das **Leitbild des rein rationalen Menschen, das die Logik der Ökonomie jahrzehntlang beherrschte, wird ergänzt durch einen Blick auf das Leben mit all seinen irrationalen Seiten:**

- **Soziale Entscheidungen:** Menschen sind soziale Wesen, betont der hochprämierte deutsche Ökonom und Professor Axel Ockenfels. Sie vergleichen ihre Position immer wieder mit der anderer. Diese Vergleiche haben große Auswirkungen auf ihre ökonomischen Entscheidungen (Interview mit der ZEIT, 10. Februar 2011). An seinem Kölner Lehrstuhl beschäftigt er sich mit experimenteller Wirtschaftsforschung, Spieltheorie und Marktdesign.
- **Mentale Ursachen:** Robert Shiller, Professor in Yale, entwickelt mit George A. Akerlof seit 2003 einen alternativen wirtschaftstheoretischen Ansatz, um näher an den Menschen und ihrem realen Verhalten zu sein. „Nur wenn wir uns klar machen, dass ökonomische Ereignisse im Kern großenteils mentale Ursachen haben, können wir sie verstehen und erklären“, argumentieren sie im Buch „Animal Spirits: How Human Psychology Drives the Economy and Why It Matters for Global Capitalism“ (2009).
- **Gehirnbasierte Entscheidungen:** Wie Entscheidungen wirklich zustande kommen, damit beschäftigt sich auch Ernst Fehr, Professor in Zürich und als Anwärter für den Wirtschaftsnobelpreis gehandelt. Gemeinsam mit amerikanischen Kollegen legt er in seinem Buch „Neuroeconomics: Decision Making and the Brain“ (2008) einen Grundstein für die erst wenige Jahre alte Wissenschaft der Neuroökonomie.

Dass die Ansätze der „neuen Ökonomie“ nicht nur Sache einiger Forscher sind, sondern Breitenwirkung entfalten, zeigt auch die Gründung eines alternativen wirtschaftswissenschaftlichen Verbandes. Die „World Economics Association“ hat nicht mehr und nicht weniger als die inhaltliche und methodische Erneuerung der Ökonomie zum Ziel. Über 3.600 Wirtschaftswissenschaftler aus 110 Ländern traten schon in den ersten zehn Tagen nach der Gründung im Mai 2011 bei (Handelsblatt, 26.5.2011).

Wie relevant die Beschäftigung mit neuen Logiken menschlichen Denkens und Handelns für Unternehmen sein kann, zeigt Peter Kenning, Professor für Marketing an der Zeppelin University Friedrichshafen. Er untersucht derzeit ein ganz bestimmtes Gefühl: Neid. Seine Vermutung: Gerade in Bereichen, in denen Kooperationen wichtig sind – zum Beispiel an der Schnittstelle zwischen Marketing und Vertrieb –, unterschätzen die Verantwortlichen, wie wichtig diese Emotion ist. In seinem Blog beschreibt er seine Forschungsergebnisse: Das Gefühl von Neid entstehe zum großen Teil situativ und sei kein generelles Persönlichkeitsmerkmal. Damit sei es steuerbar. Führungskräften gibt er daher eindeutige Empfehlungen mit: „Identifizieren Sie die Bezugspunkte Ihrer Mitarbeiter. Achten Sie auf Situationen, die Neid hervorrufen könnten. Kommunizieren Sie die Gründe für eine Belohnung. **Nutzen Sie die motivierende Wirkung von Neid.** Provozieren Sie keinen Neid. Reagieren Sie deutlich auf destruktiven Neid – und vermeiden Sie unnötige Transparenz.“

Mit der Wirkung von Anreizsystemen beschäftigt sich Dan Ariely, Professor am MIT, Dozent an der Duke University und Buchautor („Fühlen nutzt nichts, hilft aber“). Seine Experimente zeigen, dass die Vorstellung, dass Menschen Arbeit hassen und am liebsten rund um die Uhr am Strand hängen, veraltet ist. Deswegen hält er auch die Boni, die vor allem an der Spitze gezahlt werden, für unsinnig: „Solange Leute einfache, mechanische Aufgaben erledigen, führt mehr Geld zu besserer Leistung. Geht es jedoch um komplexe, kognitive Aufgaben, haben hohe Boni sogar einen gegenteiligen Effekt: Der Gefühlsstress, diese Boni unbedingt erreichen zu wollen, eben weil sie so ungeheuer verlockend sind, ist so groß, dass die Leistung gravierend schlechter wird“ („Mehr Mensch als gedacht“, Interview mit Dan Ariely, [www.changex.de](http://www.changex.de), 2.11.2010).

Überprüfen Sie das **Menschenbild** in Ihrer Firma!

- Nehmen Sie Ihre Anreizsysteme unter die Lupe – was wird belohnt, was wird geahndet?
- Finden Sie heraus, welche impliziten Vorstellungen zur Motivation der Mitarbeiter und Führungskräfte dahinterstehen.

#### Blaupause für die Zukunft: Managementmodelle im Umbau

Was also tun? Wenn finanzielle Anreize nicht mehr die richtigen Steuerungsimpulse setzen und gleichzeitig der Bedarf an innovativen, selbstverantwortlichen Mitarbeitern steigt, muss sich unsere Vorstellung von Führung verändern. **Aufgabe von Management wird es zunehmend sein, zu fördern, zu inspirieren und zu verbinden.** Der Grund dafür ist einleuchtend: „Wenn Sie sich in der Kreativitätswirtschaft durchsetzen wollen, brauchen Sie Mitarbeiter, die mehr als ergeben, gewissenhaft und schlau sind. Sie müssen auch verspielt, begeisterungsfähig und energiegeladen sein“, sagt Gary Hamel („Das Ende des Managements – Unternehmensführung im 21. Jahrhundert“, 2008, S.93). Und er verweist auf Google als Beispiel für eine Firma, die sich diese Ressource erschlossen hat. Die Einzigartigkeit dieses Unternehmens, sagt Hamel, beruht eben nicht nur auf seinem Geschäftsmodell, sondern vor allem auf seinem Managementmodell. Dieses Modell nennt er die „Institutionalisierung des Chaos“. Dazu gehörten eine „waffeldünne Hierarchie“, ein dichtes Netz lateraler Kommunikationsverknüpfungen, fürstliche Entlohnung von Mitarbeitern für herausragende Ideen, Produktentwicklung im Team und eine Unternehmensphilosophie, die es den Mitarbeitern abverlangt, immer erst an den Benutzer zu denken. Doch ein solches, sehr freies Modell eignet sich nicht für jede Firma. Der renommierte Managementberater John Katzenbach rät deshalb, nicht nur auf informelle Selbststeuerung zu setzen, sondern auch formale Managementstrukturen zu stärken – allerdings im Wissen, dass diese ihre Grenzen haben. Gleichzeitig seien Führungskräfte gefordert,

die informelle Struktur nicht als widerspenstiges Chaos anzusehen, sondern zu lernen, wie man sie beeinflussen kann. Und er legt Führungskräften ans Herz: Sie sollten nicht versuchen, informelle Strukturen mit Techniken steuern zu wollen, die formalen Managementprozessen entspringen. Damit würden Sie alles verschlimmern („Leading outside the Line“, 2010).

**Was bedeutet das alles für ein neues Führungsmodell? Noch schält sich keine allorts akzeptierte neue Führungstheorie heraus – aber zumindest erste Leitbilder. Die haben jedoch mehr mit Haltung zu tun als mit dem Implementieren neuer Tools und Führungstechniken.**

**Neue Konzepte sind zum Beispiel:**

**Transformational Leadership:** Die Fähigkeiten und Potenziale Ihrer Follower erkennen und ihre Bedürfnisse mit denen der Organisation überein bringen. Weiterentwicklung und Wandel über erstrebenswerte Zukunftsszenarios anregen; intrinsische Motivation bei den Mitarbeitern erzeugen. Der typische Transformational Leader agiert in seiner Rolle als Vorbild. Er verdient sich über sein Verhalten Respekt und Vertrauen und ist im Zweifelsfall bereit, die Interessen der Gruppe über seine eigenen zu stellen (Quelle u.a.: „Zeitgemäße Führung – Ansätze und Modelle Eine Studie der klassischen und neueren Management-Literatur“, Stefanie Sohm im Auftrag der Bertelsmann Stiftung, Juli 2007).

**Laterales Führen:** Wie können Manager auf Menschen einwirken, über die sie keine Weisungsbefugnisse haben? Diese Frage wird in netzwerkartigen Unternehmensgebilden immer wichtiger. Einfluss entsteht in solchen Kontexten über Verständigung, Vertrauen und Macht. Laterales Führen setzt oft unterhalb der formalen Struktur im Unternehmen an: Es werden kleine Mechanismen des Gebens und Nehmens eingeführt, informelle Macht-Tauschbörsen eingerichtet und Verständigungsprozesse jenseits der formal vorgeschriebenen Kommunikation etabliert („Führen ohne Hierarchie“, Stefan Kühl, Thomas Schnelle, in: Zeitschrift für Organisationsentwicklung 2/09).

**Distributed Leadership:** Wie ist es möglich, Einfluss von einem beliebigen Punkt in der Organisation aus auszuüben? Welche vier Kernkompetenzen man dazu braucht, zeigten Workshops zu Distributed Leadership am MIT:

- „**Visioning**“ beinhaltet die Fähigkeit, ein eigenes Bild von dem zu entwickeln, was zu tun ist; auf die Vorgaben eines Chefs zu warten, reicht nicht mehr aus. Das Bild sollte mit persönlichen Zielen verbunden sein, aber auch den Bedürfnissen und Werten der anderen gerecht werden.
- Die Fähigkeit zum „**Sense-Making**“ besteht darin, die gegenwärtige Realität zu verstehen. Je dezentraler eine Organisation arbeitet, desto mehr müssen Führungskräfte und Mitarbeiter in allen Teilen des Unternehmens ein eigenständiges Gespür für Entwicklungen und Trends entwickeln und dabei auch Unschärfe und Ambiguität tolerieren.
- Beim „**Inventing**“ lautet die Herausforderung, Wege zu finden, um die eigene Vision umzusetzen.
- „**Relating**“ ist die Fähigkeit, Arbeitsbeziehungen zu einer Vielzahl von Kollegen aufzubauen und zu nutzen (in: „Future of Work“, Thomas Malone, S.163ff).

**Co-Leadership:** Weniger ein neuer Führungsansatz als eine für viele Unternehmen noch ungewohnte Form, Führungsressourcen bestmöglich zu nutzen, sind komplementäre Führungsteams. Sie sind oft leistungsfähiger als Einzelpersonen oder Leadership-Teams mit ähnlichen Kompetenzen. Co-Leader haben vieles gemeinsam: Sie teilen eine Vision, werden über das gleiche Anreizsystem gesteuert, stehen in dauernder Kommunikation und haben Vertrauen zueinander. Doch der Nutzen in sich divergierender Teams hat immer auch einen Preis. Dazu können Uneinigkeit über Prioritäten gehören und Verwirrung bei Kollegen und Mitarbeitern, wer für was zuständig ist („The Leadership Team, Complementary Strengths or Conflicting Agendas?“, Stephen A. Miles, Michael D. Watkins, in: Harvard Business Review, April 2007).

All diesen Ansätzen ist eines gemein: Klassische Machtkonstellationen, bei denen einer das Sagen hat, sind sie nicht. **Die Hierarchie- und Anweisungskultur wird sich aus großen Teilen der Wirtschaft verabschieden.** Als „Führen aus dem Hintergrund“ bezeichnet daher die Harvard-Professorin Linda A. Hill den Führungsstil der Zukunft. Führen sieht sie als eine Gemeinschaftsaufgabe an, in der Menschen zu verschiedenen Zeitpunkten, je nach ihren Stärken, in den Vordergrund treten. Die Führungskraft ist in diesem Bild eher so etwas wie ein Hirte, der Macht großzügig teilt, außergewöhnliches Potenzial in Menschen entdeckt und Entscheidungen im Gleichgewicht zwischen Pragmatismus und Idealismus trifft („Gesucht: Ein neuer Typ Manager“, Interview mit Linda A. Hill, in: Harvard Business Manager 3/2008).

Wer sich mit der Unternehmensführung der Zukunft beschäftigt, muss sich also mit Beziehungen, Bindung und Emotionen auseinandersetzen. Während manch altgedienter Manager das mit einem Stirnrunzeln quittieren mag, bilden Business Schools die Manager von morgen heute schon aus. Noch vor zehn Jahren habe man in Business Schools nur über kurzfristige Profite und den Wert rationaler Entscheidungsfindung geredet, sagt zum Beispiel Kets de Vries, Professor für Leadership Development und Mitbegründer des Leadership Center an der französischen Elite Uni Insead. Inzwischen aber sei es akzeptabel geworden, auch über Gefühle zu diskutieren. Und mehr als das: Obwohl es vielen Executive-Education-Programmen momentan nicht gut ginge, seien all die Kurse, bei denen man sich mit emotionalen Aspekten und dem, was unter der Oberfläche liegt, beschäftigt, regelmäßig ausgebucht (Thought Leader Interview, Manfred F.R. Kets de Vries, Strategy+Business, Booz & Co., Issue 59, Summer 2010).

Auch an anderer Stelle passt man Manager-Ausbildungen an die Erfordernisse der Zukunft an. Beim IMD in Lausanne gehört zur Entwicklung von Führungskompetenz zum Beispiel auch ganz explizit das **Erforschen des eigenen Ichs**. Studenten bekommen als Mittel zur Selbstreflektion bis zu 20 Stunden mit einem nach C.G. Jung ausgebildeten Psychoanalytiker; 95 Prozent haben das Angebot in Anspruch genommen, sagt MBA-Direktorin Martha Maznsevki („Das Ego meistern“, Bärbel Schwertfeger, in: Die Zeit, Nr. 11, März 2011).

Doch nicht nur auf der Ebene der individuellen Ausbildung tut sich etwas. Auch für die Betrachtung von Unternehmen als hochverdichtete Beziehungsstrukturen entwickeln sich neue Ansätze. „Führung ist die Kunst, Energien zu orchestrieren“, sagen zum Beispiel Hilde Bruch und Bernd Vogel. In ihrem Buch „Fully Charged“ beschreiben sie ihr empirisch untermauertes Konzept der „organisationalen Energie“: der Kraft, mit der ein Unternehmen zielgerichtet Dinge bewegt. Sie misst, in welchem Ausmaß ein Unternehmen sein emotionales, mentales und verhaltensmäßiges Potenzial zur Verfolgung seiner Ziele mobilisiert. Zum Ausdruck kommt diese Kraft in der Vitalität, Intensität und Geschwindigkeit der Arbeits-, Veränderungs- und Innovationsprozesse. Um das zu belegen, hat Bruch, Professorin an der Universität St. Gallen, weltweit Daten gesammelt. Deren Auswertung zeigt, dass die „Energiezustände“ eines Unternehmens die Gesamtleistung im Sinne von Profitabilität, Effizienz, Kundenorientierung und Mitarbeiterzufriedenheit gut vorhersagen können („Fully Charged – How great leaders boost their organizations energy and ignite high performance“, Boston 2011).

Check:

Unterziehen Sie Ihre **Führungskultur** einer Überprüfung!

- Finden Sie heraus, welches Führungsverständnis in Ihrem Unternehmen (real) verankert ist, welches gewünscht ist – und welchen Beitrag die Personalentwicklung dafür leistet.
- Nutzen Sie Feedbacks von Mitarbeitern, die neu im „System“ sind, und gleichen Sie Ihr Selbstbild mit dem Fremdbild ab.

Kommt also eine schöne neue Arbeitswelt auf uns zu, in der es vor allem um Emotionen, Energie und Empowerment geht? Vielleicht. Doch der Umgang mit einem komplexen Beziehungsnetz stellt eine weitere Anforderung an die Führungskräfte der Zukunft: Konfliktfähigkeit. **Die Kompetenz, produktiv zu streiten und für angemessene Konfliktkultur zu sorgen, gewinnt an Gewicht.** „Negotiation and conflict management skills will ... become a valuable asset – witness the rise we are already seeing in industrial action“, sagt Professorin Ruth Spellmann („Managers and Leaders Who Can“, 2011, S.209). Von Weichmachern und „Harmonieterroristen“, die zur Zeit noch ihr süßes Gift in Unternehmen und Organisationen versprühen, spricht öffentlichkeitswirksam und warnend auch Buchautor Thomas Vasek. „Ihre Ideologie heißt Teamgeist, ihre Taktik emotionale Intelligenz“, sagt er über so manche Führungskraft – und sagt unangemessener Zurückhaltung den Kampf an. Starke Führungskräfte sollten einen Standpunkt vertreten und zum Dissens herausfordern („Die Weichmacher. Das süße Gift der Harmoniekultur“, 2010).

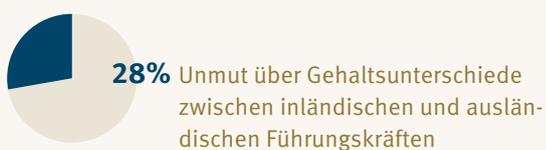
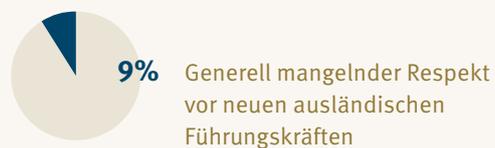
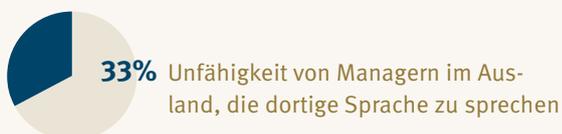
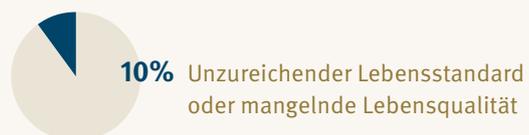
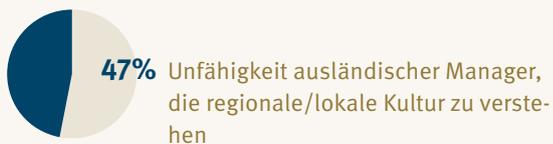
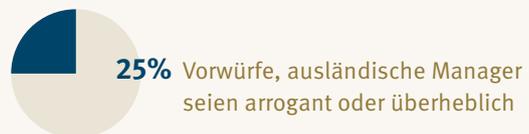
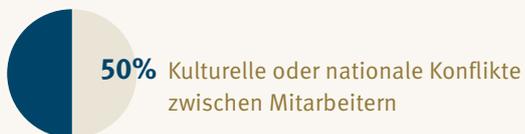
Einige Unternehmen arbeiten schon an innovativen Strukturen zur Konfliktbearbeitung. SAP und E.ON gründeten 2008 den Roundtable Mediation und Konfliktmanagement; inzwischen machen rund 30 Unternehmen mit, darunter Audi, Siemens, die Deutsche Bahn, ABB, die Deutsche Bank, Bayer, die Telekom und viele andere. In verschiedenen Arbeitskreisen sammeln sie Fälle, beschäftigen sich mit Qualitätssicherung, kümmern sich darum, wie Mediation gesetzlich verankert wird, und entwickeln Strategien, wie sich Konfliktmanagement auch unternehmensintern vermarkten lässt. Zur Vision des Roundtables gehört unter anderem der Wunsch, das Thema Konfliktmanagement institutionell und organisatorisch fest zu verankern – und den Beitrag eines wirksamen Konfliktmanagements für den ideellen, strategischen und wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens anzuerkennen.

### Konflikte als Innovationspotenzial nutzen

Dass in Bezug auf eine gute Konfliktkultur an vielen Stellen noch Potenziale schlummern, wissen auch die Unternehmen. Ein systematischer Umgang mit Konflikten ist wirtschaftlich sinnvoll und stärkt die Unternehmenskultur. Das fand PricewaterhouseCoopers in der mit der Europa-Universität Viadrina durchgeführten Studie „Konfliktmanagement: Von den Elementen zum System“ (2011) heraus. Zu professionellem Konfliktmanagement gehört die Schulung von Konfliktnavigatoren ebenso wie die Einrichtung von Ombudsstellen und Mediatorenpools. Allerdings: So wichtig einzelne Elemente zur Konfliktbearbeitung sind, sie müssen frühzeitig in ein logisches Gesamtsystem integriert werden. Sonst entstehen ungesteuert Strukturen, die später nur unter hohem Aufwand integrierbar sind. Damit professionelle Konfliktbearbeitung gelingt, braucht es – so die Studie – aber noch eine weitere wichtige Bedingung: Die Unternehmensleitung muss als Rollenmodell fungieren und ein Bekenntnis zur neuen Konfliktkultur ablegen.

## Hürden für Expatriates

Welche Managementthemen stellen Ihres Erachtens die größten Schwierigkeiten für Führungskräfte im Auslandseinsatz dar? (bis zu drei Nennungen möglich, Zustimmung in Prozent)



Basis: 418 Führungskräfte, die selbst derzeit oder unlängst im Auslandseinsatz waren oder Verantwortung für solche hatten  
Quelle: Economist Intelligence Unit 2010, [http://graphics.eiu.com/upload/eb/LON\\_PL\\_Regus\\_text\\_WEB.pdf](http://graphics.eiu.com/upload/eb/LON_PL_Regus_text_WEB.pdf)

## Management-Agenda 2030 Kooperations- und Konfliktkultur stärken. Leitfragen für die Veränderung

---

- Inwieweit ist im Unternehmen eine **Verantwortungskultur** installiert? Wo liegen Unterschiede zwischen der **offiziellen, formalen** und der **informellen** Struktur?
  - An welchen Stellen im Unternehmen muss ein **Wechsel zwischen vertikalem, hierarchischem und horizontalem, netzwerkorientiertem Denken/Handeln** stattfinden – wie kann der Wechsel von Führungskräften und Mitarbeitern trainiert werden?
  - Welcher Art sind die in den letzten Jahren **typischen Konflikte** – und wie werden sie bearbeitet?
-

## Berufe mit Zukunft Empathie-Coach, Konfliktberater & Co.

Eine neue Realität zeigt sich in neuen Aufgaben. Folgende Stellen könnte das Management im Jahr 2030 in Unternehmen einrichten, um für Beziehungskompetenz und effiziente Konfliktkultur zu sorgen:

### Empathie-Coach:

Verschiedene Blickwinkel einnehmen, Motivation anderer Menschen verstehen, Emotionen managen. Das Einfühlen in andere wird zu einer entscheidenden Kompetenz für die Führung von morgen. Für einige Manager selbstverständlich, brauchen andere dafür Anleitung und konkretes Training. Der Empathie-Coach lockert festgefahrene Denkroutinen und unterstützt die Öffnung für andere Realitäten.

### Konflikttrainer:

Empathie ist die Vorbedingung für eine fruchtbare Auseinandersetzung. Aber auch die will gelernt sein. Unternehmensinterne Konflikttrainer begleiten Teams, Arbeits- und Projektgruppen dabei, sich auf geeignete Weise mit ihren Konflikten auseinanderzusetzen, um diese als Rohstoff für soziale und technische Innovationen nutzen zu können.

### Global-Innovation-Specialist:

Selbst wenn die Diversity im Unternehmen rein zahlenmäßig stimmt – genutzt wird die Vielfalt der Erfahrungen und Blickwinkel der Mitarbeiter rund um den Globus selten. Jenseits von interkulturellen Seminaren und offiziellen Diversity-Talks arbeitet der Global-Innovation-Spezialist daran, verschiedene Erfahrungswelten gezielt für temporäre Projekte zu verknüpfen.

## „Die Zukunft wird durch die Kompetenz unserer Mitarbeiter entschieden“

Interview mit Premal A. Desai, Head of Corporate Development ThyssenKrupp AG



**Bis Ende 2012 will der neue Vorstand ThyssenKrupp auf einen neuen Kurs bringen, unter anderem soll die Edelstahlsparte verkauft oder als Spin-off an die Börse gebracht werden. Was bedeutet das für das Management?**

Wir entwickeln uns besonders in drei Bereichen: Wir werden das Portfolio noch mal anfassen, unser Change Management aggressiver betreiben und natürlich unsere Performance steigern müssen. Und wir werden globaler – nicht nur multinationaler. Wir wollen an vielen Punkten der Erde Local Citizen sein. Im Rahmen der Lokalisierung von Wertschöpfung wollen wir aber auch Kohäsion gewährleisten, eine sinnvolle Konzernklammer bilden. In diesem Spannungsfeld werden wir uns in den nächsten fünf bis zehn Jahren bewegen. Im Zuge von Change Management wollen wir aber auch bestimmte hierarchische Strukturen ablegen. Als Engineering-Konzern sind wir geprägt von Technologie, Tüftelei und der Liebe zu Detail und Perfektion. Das sorgt für innovative Lösungen und hohe Kundenzufriedenheit. Kulturell gesehen sind wir damit aber noch zu sehr klassischem Liniendenken verhaftet.

**In welche Richtung geht die Entwicklung?**

Wir müssen unsere ingenieurlastige Linienarchitektur in einen Netzwerkorganismus überführen. Das ist eine große Aufgabe. In einer viertel Managergeneration, also innerhalb von vier bis fünf Jahren, kann das kaum gelingen. Trotzdem brauchen wir den Aufbruch heute – im doppelten Sinne: Wir müssen einen neuen Weg einschlagen, aber auch bestimmte Themen aufbrechen. Auch die Führungskultur. Wir möchten einen neuen, vernetzteren Umgang miteinander pflegen, und zwar von oben nach unten. Denn wenn die Spitze nicht interagiert, werden das die Geschäftsbereiche auch nicht tun. Hier brauchen wir Leadership by example. Unterstützend schaffen wir im Konzern außerdem Strukturen, Mechanismen und Systeme, die mehr Transparenz erzeugen.

**Wie sehr stehen Sie dabei durch den Wettbewerb unter Druck?**

Der Wettbewerb ist mit dem Aufkommen der Emerging Markets sehr viel intensiver geworden. Konzerne wie Samsung, Daewoo oder BYD entwickeln eine enorme Schlagkraft. Teilweise denken sie auch ganz anders, weil sie den Ballast, der uns 50 Jahre lang zu Major Playern gemacht hat, nicht haben. Wo wir downsizen müssen, können sie zukaufen. Viele Inder und Chinesen investieren in Europa, während wir in ihre Märkte expandieren. Alle wollen dasselbe, es ist nur die Frage, wer in welchem Geschäft und in welchem Land gewinnt. Wir werden daher künftig viel stärker vor Ort sein und dem Management in den Regionen mehr Bedeutung geben. Es kann auch sein, dass wir die Führungszentralen von einzelnen Geschäften lokalisieren. Damit haben wir in ein, zwei Geschäften mit Erfolg zu experimentieren angefangen. Dafür muss das Management allerdings einen eigenen Erkenntnisprozess durchlaufen. Auch deswegen besuchen wir gerade mit dem kompletten Vorstand unsere vier großen Märkte. China war der Anfang, jetzt kommt Brasilien, danach folgen Indien und die USA. Das sorgt für Austausch mit den Märkten, aber auch untereinander, und zwar auch mit der zweiten und dritten Ebene, die aus ganz unterschiedlichen Geschäften stammt und die Welt aus verschiedenen Blickwinkeln sieht.

### Wie wichtig sind in einem solchen Globalisierungsprozess die Mitarbeiter?

Neben der Portfoliostrategie, der Technologiestrategie und der Regionalstrategie wird HR-Strategie unser vierter wesentlicher Baustein werden. Die Zukunft wird über die Entwicklung und Kompetenz unserer Mitarbeiter mehr entschieden als über die Kapitalallokation. Auch da kommen die Aufsteiger aus den Emerging Markets ins Spiel. Sie werden genauso global agieren wie westliche Konzerne; und es gibt auch keine Größenunterschiede mehr. Die Frage für potenzielle Mitarbeiter lautet dann, welche Unternehmenskultur sie als attraktiver empfinden. Als Konzern werden wir uns daher stärker kulturell lokalisieren – und gleichzeitig unsere globale Identität stärken. Denn ein attraktiver Arbeitgeber zu sein, ist eine unserer höchsten Maximen.

### Was tun Sie, um eine attraktive Unternehmenskultur zu fördern?

HR treibt gerade eine für uns ganz wichtige Initiative im Bereich Diversity. Wir verstehen Diversity dabei nicht nur als Gender- und Kulturthema, sondern auch als Personality-Thema. Für die Zukunft brauchen wir mehr Querdenker und Visionäre, denn Innovationen entstehen meist dadurch, dass Friktion ins System kommt. Das muss man im Inneren eines Unternehmens aber auch aushalten können. Dazu darf die Kultur nicht zu rigide sein. Wir sollten lernen, mit Menschen umzugehen, die auch mal verrückte Ideen haben – Stichwort Fehlerkultur. Deutsche Unternehmen sind in dieser Hinsicht oft noch geprägt von hohem Perfektionismus und einer versteckten Scheu vor Scheitern. Das Managen in der Zukunft wird also nicht unbedingt einfacher – aber schöner im Sinne von vielfältiger, lehrreicher, spannender, interessanter und bunter.

### Was brauchen Nachwuchsführungskräfte, um in Zukunft erfolgreich zu sein?

Auf jeden Fall Ambition. Sie müssen wissen, wo sie hin wollen – und welchen Preis sie dafür bereit sind zu zahlen. Und sie sollten ein Mindset kultivieren, das auf „Attacke“ gepolt ist, auf aktives Handeln. Als Inder kenne ich Asien sehr gut und war auch viel in Südamerika. Ich kenne den Hunger der aufstrebenden jungen Eliten dort. Die Konkurrenz für deutsche Talente wird global zunehmen. Mit unserer Internationalisierungsstrategie werden wir als Konzern zum Beispiel immer lokaler rekrutieren, denn auch die Wertschöpfung wird sich in Zukunft weiter lokalisieren.

Deshalb muss man sich auch bewusst entscheiden, wie flexibel man sein möchte – kulturell, arbeitstechnisch und standortmäßig. Die Sicherheit der Industriekultur, wie wir sie ein paar Jahrzehnte lang erlebt haben, war ein temporäres Phänomen. Mit Unsicherheit und Ambiguität umzugehen und darauf flexibel reagieren zu können ist eine essentielle Zukunftskompetenz. Deswegen muss man sich über die eigenen Ziele und Ansprüche sehr bewusst sein, und man braucht eine klare und bewusste persönliche Wertebasis. Bevor ich weiß, was ich will, muss ich erst mal wissen, wer ich bin.

ThyssenKrupp ist ein diversifizierter Industriekonzern. Rund 180.000 Mitarbeiter in über 80 Ländern arbeiten mit ihren Ideen und Innovationen an Produktlösungen für nachhaltigen Fortschritt. Sie erwirtschafteten im Geschäftsjahr 2009/2010 einen Umsatz von mehr als 42 Mrd. Euro.

Premal A. Desai ist indischer Abstammung, in Tansania geboren, in Kenia und Deutschland aufgewachsen. Nach dem Abitur studierte er Betriebs- und Volkswirtschaftslehre an der Universität Bayreuth. Anschließend war er zehn Jahre lang für die Unternehmensberatung The Boston Consulting Group weltweit zu unterschiedlichen Themen mit Schwerpunkt Corporate Development und Corporate Finance unterwegs. Seit 1997 ist Premal A. Desai bei ThyssenKrupp in mehreren Funktionen tätig. Aktuell leitet er die Teams für Corporate Development, Corporate Technology und Corporate Affairs sowie die ThyssenKrupp Management Consulting und berichtet direkt an die Vorstandsmitglieder Dr. Heinrich Hiesinger und Dr. Jürgen Claassen. Herr Desai ist mit einer Ärztin verheiratet und hat vier Kinder.

[ Kapitel 4 ]

**Sinn erzeugen Verantwortung für Gesellschaft und  
Mitarbeiter rechnet sich**



## Unternehmen 2030 Engagement am Business entlang

Die Unternehmenswelt im Jahr 2030 ist extrem segmentiert. „Business mit einer Vision“, langfristig ausgerichtet, mit einem expliziten Mehrwert für die Welt und auf Grundlage eindeutiger Werte hat sich in vielen Firmen als strategische Leitlinie durchgesetzt. Nicht zuletzt, um ein Attraktor für Talente zu sein. Andere Unternehmen dagegen fahren bewusst kurzfristig orientierte, stark kostengetriebene Modelle. So oder so – „Farbe bekennen“ hieß das Motto in den vergangenen zehn Jahren, denn Kunden, Mitarbeiter und Lieferanten wollen zunehmend wissen, mit wem sie es zu tun haben.

Bei denen, die es ernst meinen mit ihrem Engagement, werden Themen wie Nachhaltigkeit und Corporate Social Responsibility längst nicht mehr in Spezialabteilungen bearbeitet, sondern sind Teil des Business-Alltags in den Geschäftsbereichen geworden. Die engere Anbindung an das eigentliche Geschäft spiegelt sich auch in der Art des Engagements. Statt großflächigen und PR-wirksamen Aktionen für Gesellschaft und Umwelt koppeln die meisten Unternehmen ihre Aktivitäten verstärkt an ihre Kernkompetenzen. So unterstützen sie den Mehrwert, den sie mit ihren Produkten und Dienstleistungen am Markt sowieso schon erzeugen, und geben sich gleichzeitig selbst die Chance, mehr über die Randbereiche ihres eigenen Geschäfts zu lernen.

Das gilt auch für das Unternehmen Mondavo, das weltweit mit Kommunikationselektronik handelt. An seinem deutschen Standort hat Mondavo erst kürzlich das Netzwerkprojekt MonCom entwickelt. Es soll den Menschen in der Region helfen, direkte Kommunikati-

on mit ihren gewählten Vertretern aufzubauen. Das Ziel: eine neue Kommunikationskultur zwischen Politik und Bürgern. Ein Thema auch von Interesse für den Konzern selbst, der darüber nachdenkt, mit der ansässigen Hochschule ein duales Ausbildungsangebot zu entwickeln.

Geleitet wird das Projekt von Dr. Vivian Selfridge, im Board für Strategic Relationship Management zuständig. Auf ihrem Karriereweg hat die studierte Ethnologin selbst schon mehrfach die Seiten gewechselt. Nach ein paar Jahren in der wissenschaftlichen Forschung und ehrenamtlichem Engagement im Vorstand einer NGO spezialisierte sie sich anschließend in einer Agentur für Politikberatung auf internationale Dialogprojekte. Danach arbeitete sie als Kommunikationschefin für ein traditionelles Bekleidungsunternehmen. Mit ihrem Mehrfach-Background und ihrer Erfahrung mit verschiedenen Handlungslogiken und Kommunikationskulturen ist sie bei Wirtschaftsunternehmen eine gefragte Mitarbeiterin. Denn viele Firmen sind in den letzten Jahren gefordert, sich nach außen hin zu öffnen, aktives Stakeholder-Management zu betreiben und mit neuen Kooperationsformen zu experimentieren.

Die öffentlich sichtbare Verantwortung für Umwelt und Gesellschaft ist auch ein wichtiges Signal an potenzielle Mitarbeiter. Das Strategic Relationship Management arbeitet deshalb in enger Abstimmung mit dem Recruiting. Denn sinkende Absolventenzahlen und die zunehmende Ausrichtung der Studierenden in Richtung Ausland haben zu einer deutlich spürbaren Verknappung des Talentpools

geführt. Schon seit mehr als zehn Jahren sind Headhunter – die man inzwischen „Career Facilitators“ nennt – auch für die zweite und dritte Reihe unterwegs. Sie sind meist auf bestimmte Arbeitsmarktsegmente spezialisiert und betreuen vielversprechende Studenten schon von ihren allerersten beruflichen Schritten an. Je nach Lebenssituation sind sie eine Mischung aus Vermittlern, Coaches und Karriereberatern. Als Langfrist-Begleiter bieten sie in Übergangsphasen immer wieder Orientierung an und unterstützen ihre Klienten als Sparringspartner beim Managen ihrer oft sehr vielfältigen Lebens- und Arbeitsoptionen.

Doch Mondavo setzt für die Beziehungspflege mit potenziellen Mitarbeitern und Führungskräften nicht nur auf Mittler von außen, sondern hat ein vielschichtiges „Learn&Grow“-Programm für die Kooperation mit Schulen, Universitäten und die interessierte Öffentlichkeit entwickelt. Man will Kontakte knüpfen und Interessenten in das „Magnetfeld“ des Unternehmens ziehen, indem man die Werte von Mondavo in alltagstauglicher, fassbarer Form deutlich und spürbar werden lässt. Dazu tragen auch die „Ambassadors“ bei, die die Ausrichtung des Unternehmens persönlich repräsentieren und als Botschafter in Schulen und Unis unterwegs sind, um Impulse zu setzen, aber vor allem auch immer wieder Feedback einzuholen. Die Kooperationen im Rahmen von „Learn&Grow“ sind aber auch für Mondavo selbst nützlich – die Auseinandersetzung mit dem Nachwuchs trägt wesentlich dazu bei, mehr über die Werte und Lebensvorstellungen der nachkommenden Führungsgenerationen und potenziellen Mitarbeiter zu erfahren.

Ein Argument, das für potenzielle Talente immer wichtiger wird, ist die genossenschaftliche Struktur der Handelskette. Alle Mitarbeiter sind direkt am Unternehmen beteiligt und bis zu einem gewissen Grad entscheidungsbefugt; der Kurzfrist-Druck der Stakeholder ist so verringert. Die ungewöhnliche Inhaberstruktur verlängert manchen Einigungsprozess, führt aber auch zu neuen Anstößen. Eine der ersten gemeinsam auf den Weg gebrachten Initiativen war die weltweite „Truly Transparent“-Kampagne. Nachdem in den vergangenen Jahren einige große Konzerne über ihre Greenwashing-Aktivitäten und unsaubere Berichterstattung gestolpert waren, war das Reporting von Unternehmen erneut in den Fokus gerückt.

Wie viele andere Unternehmen auch hatte sich das Management von Mondavo damals entschieden, eine neue Reportingstruktur aufzusetzen, die es radikal an Nachhaltigkeitskriterien ausrichtete. Die großen Rating-Agenturen wussten das zu schätzen; sie alle beschränken sich inzwischen nicht mehr auf ein reines Finanzrating, sondern ziehen vielfältige Kriterien zur Beurteilung der Zukunftspotenziale von Unternehmen heran. Über die offiziellen Kennzahlen hinaus verpflichteten sich aber auch die Führungskräfte von Mondavo zu maximaler individueller Transparenz. Nicht nur ihre Aufgaben und Einsatzgebiete, sondern auch ihre Vergütungen und Nebenjobs sind online einsehbar.

## Führung neu gedacht Sinnproduzent und Gestaltungshelfer

Handlungsfelder und Aufgaben von Unternehmen, Politik und Gesellschaft kommen sich in Zukunft immer näher. Auch wenn Wachstum und Profit wesentliche Leitlinien für das tägliche unternehmerische Handeln bleiben – das Denken in größeren Zusammenhängen und längeren Zeithorizonten wird immer wichtiger. Im Wettbewerb um knappe Talente macht das Sinn: Nachwuchsführungskräfte orientieren sich bei der Wahl ihres Arbeitgebers stark an dessen nach außen sichtbaren Werten.

**Managementkompetenz 1: Langfristausrichtung** Governance-Richtlinien sind gut. Eine durch Personen getragene, glaubwürdige Orientierung an Werten ist besser. Verkörpern Sie auch persönlich eine langfristige Ausrichtung und eine umfassende Perspektive – und tragen Sie die daraus entstehenden Konflikte bewusst aus. Denn die sichtbare Orientierung an Machtinteressen und eindimensionalen Ergebniskriterien wird von der Öffentlichkeit zunehmend geahndet. Vom Management verlangt das auch innere Souveränität: Führungskräfte sind gefordert, mit der Spannung zwischen kurzfristigem Erfolgsdruck und der Notwendigkeit langfristigen Denkens umgehen zu lernen – und gegebenenfalls auf Status und Einflussnahme zu verzichten. Lernen Sie, Ihren Einflussbereich nach außen zu verschieben und Schnittstellenkompetenz auszubilden, um auch abseits Ihres Terrains Aushandlungsprozesse und Gemeinschaftsprojekte steuern zu können.

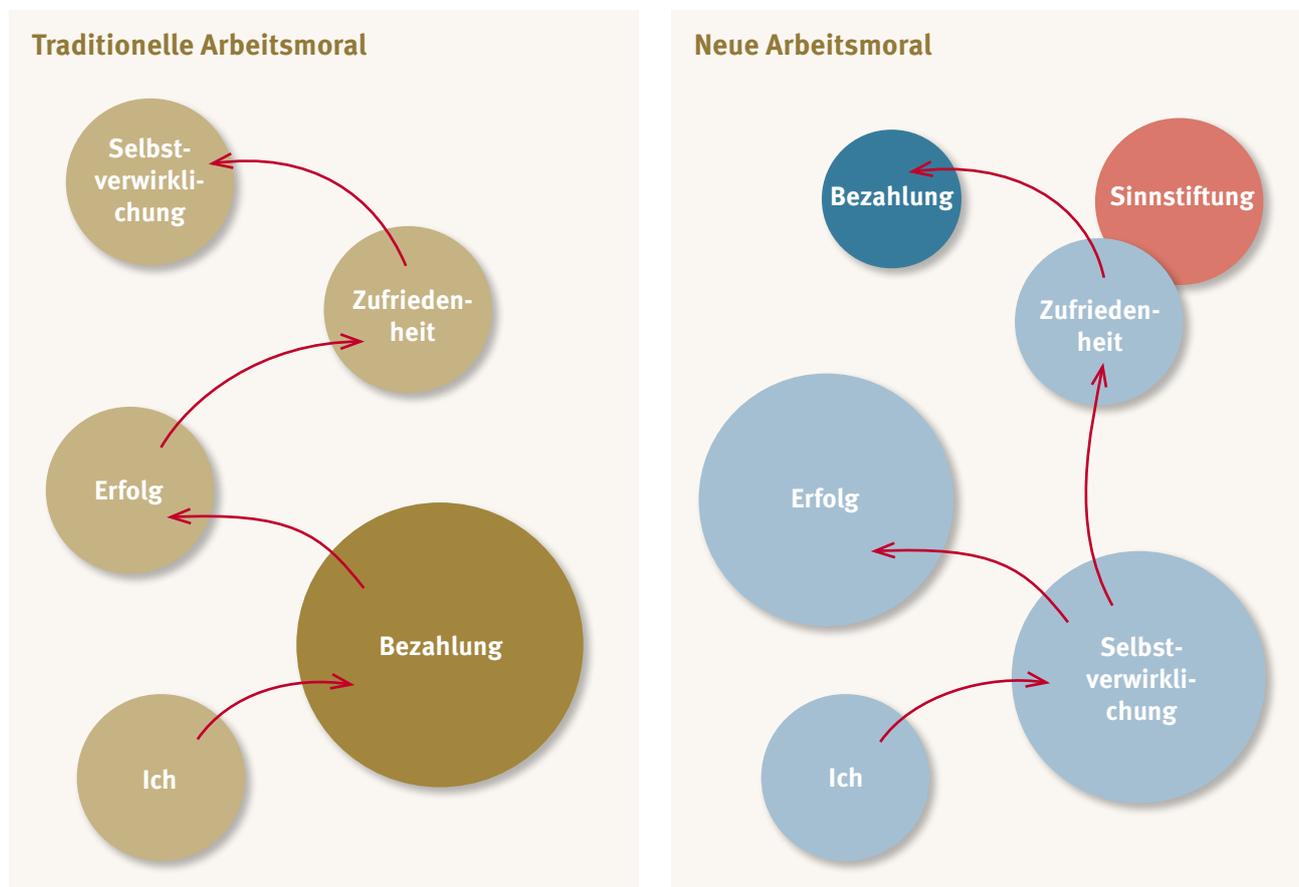
Die Sinnfrage stellt sich in der Zukunft allerdings nicht nur auf Unternehmensebene. Auch intelligentes Recruiting verlangt die Vermittlung von Sinn, denn potenzielle Mitarbeiter brauchen einen attraktiven Ausblick. Die Rekrutierung von geeignetem Nachwuchs wird zu einer zentralen Unternehmensfunktion; nur ein kontinuierlicher Nachschub an Wissen und Talenten garantiert das eigene Businessmodell.

**Managementkompetenz 2: Synchronisierungsfähigkeit** Sinn und Selbstbestimmung sind die neuen Boni der Zukunft. Sie ergänzen klassische Incentives wie Geld und Status – vor allem für Mitarbeiter, die Führungsverantwortung übernehmen wollen. Bauen Sie deshalb Ihre Organisation als Partner für aktive Lebensgestalter auf und unterstützen Sie offensiv die individuelle Karriereplanung von Talenten auf allen Qualifikationsstufen. Und: Haben Sie ein Auge auf deren Ziele und Werte – und Antworten darauf, wie Ihr Unternehmen zu einer besseren Welt beiträgt. Denn erst eine gute Passung und Synchronisierung von Unternehmenszielen und individuellen Zielen gibt Ihnen die Chance, das Mitarbeiter-Portfolio aufzubauen, das Sie für Ihr Geschäft benötigen.

Employer-Branding-Kampagnen sind ein wichtiges Mittel für die Kommunikation nach außen. Wirksam werden sie erst, wenn sie intern mit einer entsprechenden Führungskultur gekoppelt werden. Ein nach innen wie außen konsistentes Unternehmensbranding entwickelt sich zum Erfolgsfaktor in einer Kultur voller Transparenz, in der Unternehmen täglich von Insidern auf öffentlichen Plattformen gescreent, bewertet und empfohlen werden.

**Managementkompetenz 3: Branding-Expertise** Das Unternehmen als Marke nach außen darzustellen war früher bestenfalls Aufgabe für Serviceabteilungen der Unternehmenskommunikation, PR oder HR. In der Zukunft wird daraus eine Führungsaufgabe. Sorgen Sie dafür, die eigene Organisation eindeutig und konsistent zu positionieren und das Außenbild aktiv mit der real gelebten Führungskultur in Übereinstimmung zu bringen. Überprüfen Sie, inwieweit sich Unternehmenswerte wie zum Beispiel Transparenz, Verantwortung, Respekt und Toleranz tatsächlich in der Aufbau- und der Ablauforganisation spiegeln – und wie sie sich bei der Bewertung von Führungsleistung abbilden

### Motivation von Mitarbeitern



## Realitätscheck Gesellschaft als Gemeinschaftsbusiness?

**Unternehmen bekommen in Zukunft eine neue, umfassendere Rolle.** Und sie müssen sie übernehmen. Nur die Firmen, die sich ihrer Verantwortung stellen, werden langfristig ihr Business weiterentwickeln können. Unternehmen sind künftig gefordert, eng mit Regierungen und der Zivilgesellschaft zu kooperieren und neue Formen von Partnerschaften zu entwickeln, sagt das World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) in seiner „Vision 2050“. Mehr als 200 multinationale Konzerne aus 35 Ländern engagieren sich zurzeit in dem Verband, der sich 1992 anlässlich des Umweltgipfels in Rio gründete. Das Engagement über die eigenen Grenzen hinaus ist nicht nur Verpflichtung, sondern bietet auch wirtschaftliche Perspektiven. Allein in den Bereichen natürliche Ressourcen, Gesundheit und Bildung entsteht nach Berechnungen des WBCSD im Jahr 2050 ein jährliches Marktpotenzial von drei bis zehn Billionen US-Dollar (in Preisen von 2008 gerechnet). Das entspräche einem Anteil von 1,5 bis 4,5 Prozent am globalen Bruttosozialprodukt. Schon 2020 könnte das Volumen bereits bei 0,5 bis 1,5 Billionen US-Dollar liegen.

Enge Kooperationen zwischen Wirtschaft, Gesellschaft und Regierungen kann es aber nur geben, wenn sich alle auf ein gemeinsames Ziel einigen. Die Vision 2050 steckt dieses Ziel sehr hoch und präsentiert ein umfassendes Bild: Die Erde hat neun Milliarden Einwohner. Sie alle leben in guten Verhältnissen. Genügend Nahrung, sauberes Wasser, ein Dach über dem Kopf und Hygiene zählen ebenso dazu wie Mobilität, Bildung und ein mit Sinn erfülltes Leben. All das wird im Rahmen dessen bewerkstelligt, was die Erde bieten kann; Biodiversität, das Klima und andere Ökosysteme nehmen keinen Schaden. Die Wirtschaft, so der WBCSD, setzt für eine solche Zukunft wichtige Impulse – die nötigen Ideen und Innovationen, um die Lücke zu der heutigen Welt des „Business as usual“ zu schließen, können Unternehmen, Staaten, Non-Profit-Organisationen und Bürger aber nur gemeinsam entwickeln.

Dass die Langfristvision des WBCSD keine einmalige Aktion von Weltverbesserern ist, sondern ein Hinweis darauf, dass Wirtschaft und Politik in Zukunft mehr denn je eine gemeinsame Agenda haben, dokumentiert auch der 14. CEO-Survey von PricewaterhouseCoopers. Fast drei Viertel der 1.200 befragten CEOs aus 69 Ländern sagen, dass sie die Politik bei deren Be-

mühungen um „gutes“, also nachhaltig ausgerichtetes Wachstum aktiv unterstützen wollen („Growth reimagined – Prospects in emerging Markets drive CEO confidence“, PWC, 2011). Auch wenn die Lücke zwischen Wunsch und Wirklichkeit manchmal groß ist – immer mehr Unternehmen wissen, dass ihre „licence to operate“ und das Erschließen neuer Marktsegmente in Zukunft wesentlich stärker davon abhängt, wie gut es ihnen gelingt, das eigene Business im Einklang mit anderen Stakeholdern zu entwickeln. Das Bewusstsein dafür, dass wirklich innovative Lösungen nur gemeinsam mit Marktpartnern jenseits der Unternehmensgrenzen realisiert werden können, wächst.

### Die neue Ko-op-Kultur Grenzarbeiter gesucht

Zusammenarbeit jenseits rein wirtschaftlicher Logik muss gelernt werden. Viele Unternehmen haben bereits eigene Experimente gestartet. Die neuen Public-Private-Partnerships (PPP) sind Übungsgebiete für eine neue Form von Kooperationen. Organisationen arbeiten in definierten Bereichen zusammen, sind und bleiben in anderen Feldern aber unter Umständen Konkurrenten. Wie Unternehmen, Regierungen und NGOs über Grenzen hinweg operieren können, zeigen Beispiele für einen „Megacommunity Approach“ aus Italien: Der italienischen Post zum Beispiel wurde klar, dass sie in Sachen IT-Sicherheit allein keine Lösung für ihre Probleme finden würde. Als Anbieter von Postdienstleistungen, Mobilfunk sowie als Bank und Kreditkartenausgeber sind jedoch Vertrauen und Sicherheit ihr wertvollstes Kapital. Da Kunden Überweisungen per Handy vornehmen können, ist die Frage nach Cybersecurity essentiell für den Geschäftserfolg und das Wachstum des Unternehmens. Um das wachsende Problem von Sicherheitsbedrohungen aktiv anzugehen, setzte man ein großes IT-Sicherheitsprojekt auf, in das Schritt für Schritt auch Partner eingebunden werden. Denn, so die Erkenntnis, selbst wenn man intern alles unter Kontrolle hat, gibt es Bedrohungen von außen, die nur in enger Zusammenarbeit mit anderen Organisationen aufgefangen werden. Das gilt zum Beispiel für „falsche“ Post-Server, mit denen Betrüger Kunden ködern. Dafür braucht es eine neue internationale Gesetzgebung – und ein kundiges Unternehmen wie die Post, das die Rolle des Initiators für ein gemeinsames Projekt einnimmt und andere an

eigenen Erfahrungen und dem eigenen Wissen teilhaben lässt („The Megacommunity Approach to tackle the world’s toughest problems“, in: Strategy+Business, Booz & Co., Issue 60, Autumn 2010).

Fernab von klassischen CSR-Aktivitäten entstehen auf diese Weise in Unternehmen neue Verantwortungsfelder und neue Kooperationsansätze, die gleichzeitig den Unternehmenshorizont erweitern und zu effizienteren Lösungen führen. Voraussetzung für eine zielführende Zusammenarbeit sind tragfähige Kontakte jenseits der Unternehmensgrenzen und eine neue, erweiterte Definition der Verantwortungsrolle. Wie man außerhalb des eigenen Terrains und Machtbereichs führen kann, zeigen Workshops und Managementprogramme von Common Purpose. Die gemeinnützige Initiative, 1989 in England gegründet, möchte den Fokus des klassischen Managers erweitern. Abseits von Alltagsroutinen bringt sie deshalb Führungskräfte zum Austausch und gemeinsamen Lernen zusammen, Netzwerkkontakte inklusive. Die Programme mit Titeln wie „Konfrontation Zukunft“, „Macht und Einfluss“ oder „Mut und Besonnenheit“ vernetzen Experten aus den unterschiedlichsten Bereichen, um zu neuen gemeinsamen Perspektiven zu kommen ([www.commonpurpose.de](http://www.commonpurpose.de)).

Check:

Bewerten Sie den Bedarf Ihres Unternehmens an **Kooperationen** mit anderen Stakeholdern wie öffentlichen Trägern, NGOs, Verbänden und Politik und die dafür notwendige Kompetenz im Management!

- Identifizieren Sie die strategischen Themen, die sich langfristig nicht ohne die Beteiligung von Partnern bearbeiten lassen.
- Werten Sie die bisherigen Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit Stakeholdern aus: Welche (zusätzlichen) Kompetenzen brauchen Ihre Führungskräfte, um gemeinsame Projekte anbahnen und steuern zu können? Wie lassen sie sich aufbauen?

Ein langfristig ausgerichteter Blick für das „große Ganze“ und die Fähigkeit zum Stakeholder-Management bleiben in Zukunft nicht nur dem Top-Management überlassen. **Manager auf allen Ebenen müssen eine eigene Orientierung entwickeln und über Hierarchie- und Unternehmensgrenzen hinweg agieren.** Wie wichtig Werte für die gemeinsame Ausrichtung sind, unterstreicht Ruth Spellmann, CEO des britischen Chartered Management Institutes. „Ein klares Werteset hilft, den Weg in die Zukunft zu erhellen“, sagt sie in ihrem Buch „Managers and Leaders who can“ (2011). Werte sind für sie das Fundament eines starken Managements, der Kleber, der eine Organisation zusammenhält. Sie können als ungeschriebener Code wirken, der Führungskräften hilft, die richtigen Entscheidungen zu treffen. Noch ist der Unterschied zwischen proklamierten und tatsächlich gelebten Werten in Unternehmen allerdings oft groß. Doch immerhin – die Diskussion kommt in Gang, und eine kritische Öffentlichkeit fordert zunehmend Ehrlichkeit und adressiert die Lücken zwischen Schein und Sein.

Deutsche Manager bekannten sich erst kürzlich öffentlich zu langfristigen Werten als Handlungsmaxime. In der Führungskräftebefragung 2010 der „Initiative Wertebewusste Führung“ bekannte sich die große Mehrheit der Manager zur Verantwortung gegenüber der Gesellschaft. **Das spiegelt sich auch in ihren Zielen für das eigene Produktportfolio:** 77,3 Prozent der 300 Befragten dokumentierten ein großes oder sehr großes Bestreben, ethisch und moralisch einwandfreie Produkte und Dienstleistungen anzubieten. Neben der Umfrage hat die Initiative, der viele Vorstandsvorsitzende, Chefredakteure und Geschäftsführer angehören, auch eine öffentliche Kampagne gestartet. Für die „Tugend-Testimonials“ schlossen sich 1.400 Chefs zusammen, die mit ihrer Person öffentlich für Werte wie Vertrauen, Respekt und Verantwortung einstanden ([www.wertekommission.de](http://www.wertekommission.de)). Die Besinnung auf Wesentliches spiegelt sich auch in Aktivitäten von Hochschulen. Das Institut für Management an der Berliner Humboldt-Universität zum Beispiel will Führungskräfte und den Managementnachwuchs für ein „nachhaltiges Wirtschaftsleben in der Gesellschaft“ begeistern. Zu diesem Zweck hat es die Initiative „Der ehrbare Kaufmann“ gestartet. Die Renaissance des alten und wirksamen Leitbilds begleiten die Wissenschaftler auf einem Portal mit Beispielen und Analysen „ehrbarer Kaufleute“ ([www.der-ehrbare-kaufmann.de](http://www.der-ehrbare-kaufmann.de)).

### Ära des Social Business: Nachhaltig geprägter Nachwuchs

Für die jüngere Führungsgeneration zwischen 25 und 45 Jahren sind Themen wie wertorientierte Führung und ein auf Nachhaltigkeit ausgerichtetes Wirtschaften nicht wirklich neu. Die „Generation Social Business“ ist meist schon in ihrer Ausbildung mit der Verantwortungsfrage konfrontiert. An der privaten European Business School (EBS) zum Beispiel gibt es seit Neuestem das Center of Responsible Economy (CORE). Die Idee dahinter: **eine Wirtschaftswelt fördern, die aus eigenem Antrieb zur Lösung globaler, sozialer und ökologischer Probleme beiträgt.** Hierfür gibt es unter der Schirmherrschaft von Friedensnobelpreisträger Muhammad Yunus einen Stiftungslehrstuhl für Social Business von Danone. Besetzt ist er von Prof. Dr. Karin Kreutzer von der Universität St. Gallen, zuletzt Ko-Direktorin des Forschungsprojekts „Strategie als Diskurs“. Sie untersucht systematisch das Management hybrider Organisationen und erforscht Organisationen, die an den Sektorengrenzen zwischen Markt und Zivilgesellschaft operieren. Als Praktiker steht ihr Dr. Andreas Heinecke zur Seite, Mitglied des World Economic Forum, der Schwab-Foundation und ein „Serial Entrepreneur“, der zahlreiche soziale Unternehmen im In- und Ausland gegründet hat. Auch abseits der offiziellen Lehrpläne werden Studierende aktiv. „Doing good and doing well“ heißt zum Beispiel die nach eigenen Aussagen größte Studenten-Konferenz zum Thema Social Business, organisiert von der spanischen IESE Business School (<http://blog.iese.edu/dgdw>).

Auch das Thema Nachhaltigkeit durchwirkt zunehmend die Curricula der Hochschulen. Rund zwei Dutzend Programme bilden in den USA und Europa Nachhaltigkeitsexperten aus. Studierende können zwischen verschiedensten spezialisierten Ausbildungen wie dem „One Planet MBA“, dem „Green MBA“ oder auch dem MBA in Sustainable Business wählen. Wie groß das Interesse an „grünem Wirtschaften“ ist, beweisen auch ihre Geschäftsideen. So wertete der Autor Andrew Winston („Green to Gold“ und „Green Recovery“) die Bewerbungen für den in den USA sehr angesehenen „Business Plan Super Bowl“ der Rice University in Texas aus, der mit 1,3 Millionen Dollar in Cash, Kapitalanteilen und Beratungshonorar dotiert ist. Drei der sechs Gewinner hatten „nachhaltige“ Geschäftsideen, die die Welt ver-

ändern sollen („Our Future Business Leaders are all about Green“, Andrew Winston, 6.6.2011, [www.hbr.org](http://www.hbr.org); <http://www.alliance.rice.edu/alliance/RBPC.asp>).

Check:

Starten Sie den Dialog mit der „Generation Social Business“!

- Entwickeln Sie eine eigene Einschätzung davon, welche strategischen Aufgaben die nachkommende Führungsgeneration in Bezug auf Nachhaltigkeit und CSR für wichtig erachtet. Welche handlungsleitenden Werte und Vorstellungen stehen dahinter?
- Versuchen Sie den eventuell auftretenden Wertegap zwischen Nachwuchsmanagern und Top-Management zu identifizieren und zu thematisieren.

Das Wirtschaften über enge Unternehmensgrenzen hinaus ist nicht einfach. Nachwuchsmanager werden mit unterschiedlichen Ansprüchen, Erwartungen, Zielen und Handlungslogiken konfrontiert. Der Führungsnachwuchs muss deshalb konsequent seinen Fokus erweitern. Ein guter Manager, so formuliert es Lars-Hendrik Röller, ehemals Präsident der European School of Management und jetzt Wirtschaftsberater der Bundeskanzlerin, müsse vieles verstehen, was über das eigene Unternehmen hinausgeht. Denn seine Entscheidungen übertragen sich auf viele Gruppen – von Mitarbeitern über Verbraucher bis hin zur gesamten Volkswirtschaft. Business Schools – so seine Schlussfolgerung – müssten deshalb künftig stärker soziale und politische Fragen stellen („Manager haben mehr Gelegenheiten, gierig zu sein“, Interview von Pierre-Christian Fink, in: Zeit online 5.10.2010).

An der Harvard Business School hat die Forderung nach mehr Verantwortung dazu geführt, dass viele Studenten seit 2009 einen Eid ablegen – freiwillig. Sie wollen **„dem allgemeinen Guten dienen“, mit „äußerster Integrität vorgehen“ und das Wohl des Unternehmens und der Gesellschaft über ihr eigenes stellen.** Damit aus

einem solchen Eid später kein hohles Versprechen wird, wollen der Präsident der Arizona Business School, Angel Cabrera, und die zwei Harvard-Professoren Rakesh Kurana und Nitin Nohria zusammen mit dem Aspen Institute und dem World Economic Forum Ideen für ein Qualitätsmanagement für Führungskräfte entwickeln. So könnte man zum Beispiel Manager dazu anhalten, sich über Entwicklungen in ihrem Bereich immer informiert zu halten, eine Art Lizenz an Führungskräfte vergeben oder eine Organisation gründen, die unprofessionelles Verhalten ahndet ([www.ftd.de](http://www.ftd.de), 21.7.2009).

### Neue Erfolgsdimensionen: Big Brother is watching

Ein Treiber für das Thema Nachhaltigkeit in Unternehmen werden in Zukunft auch neuartige Ratings und Reportings sein. **Breiter angelegte Messgrößen lenken die Aufmerksamkeit vermehrt auf die nicht-finanziellen Seiten des Erfolgs.** Das gilt für Länder ebenso wie für Unternehmen. Statt Bruttosozialprodukt und Gewinnmargen steht künftig verstärkt die Lebensqualität im Mittelpunkt. Ein Beispiel: der Fortschrittsindex des deutschen Zentrums für gesellschaftlichen Fortschritt. Er bildet Lebensqualität über die Indikatoren Einkommen, Gesundheit, Bildung und Gesundheit ab ([www.fortschrittszentrum.de](http://www.fortschrittszentrum.de)). Ob „Fortschrittsindex“, „Happy Planet Index“ oder der jüngst von der OECD entwickelte „Your Better Life Index“ – die Bewertungskriterien für Erfolg ändern sich massiv.

Auch in den Unternehmen entwickelt sich das Reporting weiter. Der Druck auf das Management, breiter angelegte Erfolgskennzahlen zu präsentieren und mehr Transparenz zu liefern, wächst. Und es entwickeln sich sinnvolle Alternativen zu hochglanzpolierten CSR-Berichten, die mehr Marketing-Tools sind, als dass sie belastbare Kennzahlen enthalten. Die Global-Reporting-Initiative zum Beispiel bietet Unternehmen nicht nur ein an Nachhaltigkeitskriterien orientiertes Berichtssystem an, sondern arbeitet verstärkt an einem integrierten Kennzahlensystem, das die ökonomische Perspektive mit einem ökologischen und sozialen Blick vereint ([www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org)).

Wie offensiv man Umweltberichterstattung betreiben kann, zeigte im März 2011 der Sportartikelhersteller

Puma. Als – nach eigenen Aussagen – erstes Unternehmen weltweit will Puma die Belastungen und Schäden beziffern, die der Konzern der Umwelt mit seiner Produktion zufügt. Und will andere Unternehmen zum Mitmachen bewegen. Der langjährige Puma-Chef und künftige Verwaltungsratsvorsitzende Jochen Zeitz will eine auf Umwelt bezogene Gewinn- und Verlust-Rechnung für alle einführen.

Bislang berechnet Puma allerdings nur einige Schlüsselkriterien. Denen zufolge hat das Unternehmen von der Herstellung der Rohmaterialien bis zum Verkauf in den Shops die Umwelt 2010 mit 94,4 Millionen Euro belastet. Nur 7,2 Millionen Euro lassen sich dem Kerngeschäft, also Design, Logistik, Lagerhaltung, Verwaltung und Vertrieb zurechnen. Weil Puma selbst kaum produziert, entfällt der größte Teil auf Zulieferer aus Asien oder ärmeren Ländern. Da Puma als mögliche Konsequenz erwägt, Lieferanten zu wechseln, die in sehr trockenen Landstrichen ohne ausreichend Wasser produzieren, oder mit Zulieferern zusammenzuarbeiten, die technologisch so aufgestellt sind, dass sie die Umwelt mit ihrer Produktion möglichst nicht belasten, könnte das Thema Nachhaltigkeit also schnell und unversehens ein Stück die Wertschöpfungskette hinunterschwappen (FTD, 24.3.2011 und Handelsblatt, 16.5.2011).

Der Kampf ums gute Image und der Wunsch nach einem öffentlichkeitswirksamen Auftritt nach außen wird in den nächsten Jahren aber nicht nur die großen Konzerne beschäftigen. Der Markt für Gütezeichen, Auszeichnungen und Qualitätssiegel für Unternehmen, die in ihrem Business „einen Unterschied machen“, wächst auch für den Mittelstand. Ein Beispiel: Das Pilotprojekt „Goldene Lilie“ zeichnet klein- und mittelständische Unternehmen für ihr gesellschaftliches Engagement und ihren Einsatz für das Gemeinwohl an ihrem Standort aus ([www.die-goldene-lilie.de](http://www.die-goldene-lilie.de)).

Die Tendenz, Unternehmen langfristiger auszurichten, kommt jedoch zunehmend in Konflikt mit der Karriere Realität der Manager. Denn deren Taktung wird derzeit immer noch kürzer, auch wenn in Deutschland in Zeiten des Aufschwungs wieder mehr Ruhe einkehrt: Die durchschnittliche Verweildauer der CEOs im deutschsprachigen Raum verkürzte sich seit 2003 um zwei Jahre auf gerade noch 6,1 Jahre, wie Booz & Company in ihrer Studie „CEO-Succession 2010“ ermittelten (un-

tersucht wurden die 2.500 weltweit größten börsennotierten Unternehmen. Für Deutschland, Österreich und die Schweiz wurden ergänzend die 300 größten Unternehmen der Region analysiert).

Die Verführung und der Druck, schnelle Erfolge präsentieren zu müssen, steigen an, je kürzer die Verantwortlichen im Amt sind – in der Politik ebenso wie in der Wirtschaft. Eine der größten Herausforderungen für die Zukunft wird es deshalb sein, strategische Projekte anzuschieben, die Legislaturperioden ebenso überdauern wie die Anwesenheit eines CEOs in einem Unternehmen. Um das zu fördern, schlägt Dominic Barton, Managing Director von McKinsey & Company weltweit, vor, Vergütungen an langfristigen Erfolg über Innovation und Effizienz zu koppeln, nicht an den Aktienkurs. Möglich wäre auch, den Zeitrahmen der Managerbewertung auf rollierende Drei- oder Fünfjahrespläne zu verlängern. Auch sollten langfristige Eigentümer mehr Gewicht bekommen. Bei einigen französischen Unternehmen zum Beispiel werden Aktien, die länger als ein Jahr gehalten werden, mit zwei Stimmen ausgestattet („Zeit zu handeln“, Dominic Barton, Harvard Business Manager Mai 2011). Ein einfaches, aber wirksames Vorgehen, um die langfristige Orientierung von Unternehmen zu stärken.

#### **Profil beweisen: Konsistentes Unternehmensengagement**

Ein großer Impuls für eine Bewegung hin zu mehr Nachhaltigkeit und CSR-Aktivität wird in Zukunft aber auch aus dem Kerngeschäft selbst kommen. Bis heute wird gesellschaftliches Engagement in vielen Firmen als „Add-on“ oder Ausgleich zum „eigentlichen“ Business gesehen. **In Zukunft werden Unternehmen solche Engagements deutlich stärker bewusst an die eigentlichen Geschäftsaktivitäten koppeln.**

IBM zum Beispiel definiert soziale Innovation als ein strategisches Aufgabengebiet der Zukunft. Das hat Konsequenzen: Statt Gelder an wohltätige Projekte zu spenden, Sponsoring zu betreiben und Mitarbeiter für Community-Projekte vom Keksebacken bis zum Tanz-Event freizustellen, konzentriert man sich für die Zukunft auf die Bereiche, in denen das spezifische IBM-Knowhow gebraucht wird – seien es IT-Kurse für

Langzeitarbeitslose, die Versorgung von Kindergärten mit Computern oder Lernprogrammen für Sprachen. Aus jedem Engagement kann auch das Unternehmen lernen, wertvolle Erkenntnisse über Kunden und Märkte gewinnen und sein Kontaktnetzwerk erweitern.

Das zeigt auch das Beispiel DHL. Statt Geld an Hilfsorganisationen zu spenden, stellte der Konzern nach einem schweren Erdbeben in Pakistan sein Logistik-Knowhow zur Verfügung und übernahm Verantwortung für die Notversorgung. Ein guter Deal für alle Seiten, denn außer Kontakten konnte das Unternehmen sich und seine Leistungen in einem bisher unbekanntem Kontext auf die Probe stellen und neue Erfahrungen sammeln („IBM and Six Strategic benefits to serve“, Harvard Business Review Blog, Rosabeth Moss Kanter, 6.6.2011).

Check:

#### **Prüfen Sie das Alignment Ihrer CSR- und Nachhaltigkeitsaktivitäten mit Ihrem Kerngeschäft!**

- Verifizieren Sie, inwieweit das Engagement des Unternehmens relevanten Erfahrungszuwachs bringt und Chancen zum Lernen eröffnet.
- Prüfen Sie die Außenwirkung Ihrer Aktivitäten bei Stakeholdern und Kunden. Welche Kompetenzen des Unternehmens vermitteln sie?

Damit aus Engagement Reputation entsteht, braucht es Öffentlichkeit. Zum 100. Geburtstag schickte IBM zum Beispiel rund 300.000 Mitarbeiter und Familienangehörige für mindestens einen Arbeitstag in die Welt. 3.500 Projekte wurden aktiv unterstützt; alle bauten auf IBM-Tools und -Fähigkeiten auf. Die Service-Aktion lief in 120 Ländern – und machte das Unternehmen in seiner Ausrichtung und mit seinen Werten anfassbar. Mitarbeiter konnten sich ebenso involvieren wie Kunden. Der neue Kontakt stärkte nicht nur die Beziehungen nach außen, sondern auch im Unternehmen. Nicht zuletzt habe das Unternehmen bewiesen, so schreibt Managementberaterin Rosabeth Moss Kanter in ihrem Blog, dass seine Produkte und Services einen echten Un-

terschied machen („IBM and Six Strategic benefits to serve“, Harvard Business Review Blog, 6.6.2011).

### Sinnsucher ansprechen: Ziele in Übereinstimmung bringen

Im Bestfall hat das Engagement von Unternehmen Zukunftswirkung. Ein starkes Unternehmensbranding und eine fühlbare Ausrichtung werden in Zukunft ein wichtiger Attraktor für Talente. „Letztlich werden erfolgreiche Unternehmen den Menschen ein Sinnangebot machen müssen – was in der Regel heißt, sich zu einem Ziel zu bekennen, das größer ist als man selbst“, sagt Thomas Malone, Professor für Management an der MIT Sloan School of Management.

Immer mehr Mitarbeiter, aber auch Kunden, Lieferanten und Investoren suchen **Geschäftsbeziehungen, die mehr bieten als rein wirtschaftliche Verbindungen**. Das darf allerdings nicht mit einer guten PR oder einem griffigen Employer-Branding-Konzept verwechselt werden. Auf Mitarbeiter und deren Bedürfnisse muss man sich einlassen. Um an ihre tiefste Motivation anzukoppeln und ihre Kreativität zu nutzen, so Malone, muss man sich auf einer Ebene an sie wenden, die ihnen am Herzen liegt („The Future of Work“, Thomas Malone, 2004, S. 170ff.).

Doch welche Art von Unternehmen sucht der Nachwuchs – und wie groß soll die Übereinstimmung mit den eigenen Einstellungen und Überzeugungen sein? Werden Sie mit Absicht einen Arbeitgeber wählen, dessen Corporate-Responsibility-Verhalten Ihre eigenen Werte reflektiert? Das fragte PricewaterhouseCoopers im Jahr 2007 in China, den USA und Großbritannien 2.739 Hochschulabsolventen. 86,9 Prozent antworteten mit „Ja“ („Managing tomorrow’s people – The future of work to 2020“, PricewaterhouseCoopers, 2007). Auch wenn Absicht und tatsächliches Verhalten nicht immer deckungsgleich sind und der Wunsch nach Sicherheit nach der Wirtschaftskrise gestiegen sein mag – **die Werte- und Sinnfrage wird zentral für das Recruiting der Zukunft**.

Dass Geld für Mitarbeiter längst nicht mehr der einzige Anreiz ist, wissen auch die Unternehmen. In fast allen Firmen versucht man mittlerweile zu ergründen,

wie die Mitarbeiter von morgen „ticken“. Ob sie nun Digital Natives heißen, Generation Y, Millennials oder „Generation C“ (für connected) – nur wer weiß, wie man sie erreicht und halten kann, schafft eine Basis für eine langfristige Ausrichtung.

PricewaterhouseCoopers befragte 1.200 CEOs, wie sich ihre Mitarbeiterstrategie in den kommenden Jahren ändern würde. „Mehr nicht-finanzielle Anreize schaffen, um Mitarbeiter zu motivieren“, stand an der Spitze der Veränderungsliste. 47 Prozent wollen hier „einige Veränderungen“ anstoßen, 18 Prozent sogar signifikante; 34 Prozent wollen nichts verändern (14. jährlicher CEO-Survey, 2011). McKinsey interviewte mehr als 1.000 Manager und Mitarbeiter weltweit zu nicht-finanziellen Anreizen, ein Viertel davon CEOs, Corporate Directors oder sonstige Positionen auf „C-Level“. Das Ergebnis: Wertschätzung und Lob vom direkten Vorgesetzten, Aufmerksamkeit des Managements (zum Beispiel durch Einzelgespräche) und die Chance, Projekte oder Task Forces eigenständig zu führen, wurden als ebenso wichtig oder wichtiger eingeschätzt als klassische Incentives wie Bezahlung, erhöhtes Grundeinkommen oder Aktienoptionen (McKinsey Quarterly, 2009).

Check:

Erkunden Sie die **Wertvorstellungen** Ihrer (potenziellen) Mitarbeiter!

- Versuchen Sie zu verstehen, wie sich Macht und Status für nachfolgende Generationen ausdrücken – und auf was es ihnen ankommt.
- Ergünden Sie die Motive von Mitarbeitern für die Wahl Ihres Unternehmens beim Eintritt – und bei der Kündigung. Werten Sie Exit-Interviews so aus, dass Sie etwas über den Wertewandel in Ihrem Unternehmen lernen können.

Egal, welches Anreizsystem man installiert: Es muss auf intelligente Weise die Botschaft des Unternehmens ausdrücken. Unternehmen müssen eine unverwechselbare Handschrift entwickeln, eine „Signature Experience“, wie es Organisationsberaterin Tamara Erickson und

Professorin Lynda Gratton nennen. Der Absender muss mit seinen Werten spürbar werden; **jede Erfahrung mit dem Unternehmen sollte eine einzigartige Geschichte erzählen** und deutlich machen, welche Werte und Attribute das Arbeiten in der jeweiligen Organisation einzigartig machen.

Das sollte sich schon im Recruitingprozesses zeigen: Die Kultur von Whole Foods wird zum Beispiel daran deutlich, dass die Teams selbst für Einstellungen zuständig sind. Nach vier Wochen Probearbeiten stimmen die künftigen Kollegen ab, ob sie den oder die Neue an Bord holen wollen. Die hohe Eigenverantwortung der Gruppe zeigt sich auch an den Boni, die explizit an die Gruppenperformance gekoppelt sind.

Eine eindeutige Handschrift verrät auch das Management-System von W.L. Gore & Associates, das Gründer Bill Gore schon vor 40 Jahren einführte. Hier gibt es viel Freiraum: Keine Hierarchien, keine vorgegebenen Kommunikationswege und keine vordefinierten Aufgaben beschränken die Mitarbeiter in ihrer Eigeninitiative. Sie sind alle „Associates“ – und die Chefs „Sponsoren“ („What it means to work here“, Harvard Business Review, März 2007, S. 106ff.). Die Grundlagen für eine eindeutige „Signature Experience“ existieren in fast jedem Unternehmen – die Kunst liegt darin, sie auszugestalten und transparent zu machen. Erst dann können sich Werte und die strategische Ausrichtung des Unternehmens sinnvoll mit den Wünschen und Haltungen potenzieller Mitarbeiter verbinden.

## Management-Agenda 2030 Unternehmen als Sinngeber für Gesellschaft und Mitarbeiter. Leitfragen für Veränderung

---

- In einem Satz: **Wofür steht Ihr Unternehmen** (wirklich)? Wie viele Ihrer Mitarbeiter könnten das annähernd so formulieren **wie Sie**?
  - Wie **vielfältig gefächert** bzw. **einheitlich ausgerichtet** sind die Aktivitäten Ihres Unternehmens in den Bereichen CSR und Nachhaltigkeit?
  - Welche **Mechanismen zur Abstimmung** gibt es zwischen den verschiedenen Initiativen und den daran beteiligten Geschäftsbereichen?
  - Wie weit unterstützt die **gelebte Führungskultur** das **offizielle Branding** des Unternehmens – und wo steht sie im Widerspruch?
  - An welcher Stelle ist **Platz und Spielraum für das Alignment** von Unternehmenszielen mit individuellen Ansprüchen der Mitarbeiter?
-

## Berufe mit Zukunft Silver Consultant, Konsensberater & Co.

Eine neue Realität zeigt sich in neuen Aufgaben. Folgende Stellen könnte das Management im Jahr 2030 in Unternehmen einrichten, um die innere Ausrichtung und die eigene Werteorientierung zu stärken.

### Chief Value Officer:

Er sorgt dafür, dass Werte im Unternehmen nicht nur proklamiert, sondern auch gelebt werden. Und zwar kohärent. Bei den meisten Unternehmen sitzt er im Vorstand. Denn die Besinnung auf den eigenen Kern ist sowohl auf den Mitarbeiter- als auch auf den Produktmärkten zum echten Wettbewerbsvorteil geworden. Der Chief Value Officer ist für das Monitoring und die Integration aller Aktivitäten zuständig, die von den Unternehmenswerten her getrieben sind – oder es sein sollten. Dazu gehören nicht nur die Strategie und PR, CSR-Aktivitäten und Recruiting, sondern auch die Führungskräfteentwicklung. Der Chief Value Officer steuert ein einheitliches „Branding“, angekoppelt an die Unternehmenswerte, die im unternehmensweiten Dialog-Prozess entstehen.

### Silver Consultants:

Langfristiges Denken wird zwar proklamiert, fällt aber immer wieder kurzfristigen Erfolgszielen zum Opfer. Um bewusst Kontrapunkte zum Tagesgeschäft zu schaffen, stellen mehr und mehr Firmen Silver Consultants ein, erfahrene Führungskräfte, die in ihrer zweiten oder dritten Karriere noch etwas bewegen wollen. Mit den Märkten bestens vertraut, aber jenseits üblicher Macht- und Positionierungskämpfe, gelten sie als Vertreter eines Sachverständs, der über den engen Bezugsrahmen des Unternehmens und den Zwang zur Effizienz hinausblickt. Die oft finanziell unabhängigen Silver Consultants nehmen den Blickwinkel der „alten Weisen“ ein und sind als Ratgeber bei vielen Entscheidungen gefragt.

### Konsensberater:

Er ist meist eine Sie. Politisch versiert, kennt sie Kommunikations- und Entscheidungs-dynamiken von Großgruppen. Im Unternehmen unterstützt sie Projektteams, die gemeinsam mit anderen Akteuren außerhalb des Unternehmens arbeiten. Sie hilft, geeignete Formate der Zusammenarbeit zu finden, Strukturen und Prozesse für die Kooperation zu definieren und hat aus Erfahrung ein gutes Gefühl dafür, in welcher Phase der Auseinandersetzung eine Projektgruppe steht und wann sie zum Konsens bereit ist.

## „Kulturarbeit braucht Kontinuität“

Interview mit Frank Straub, Verwaltungsratsvorsitzender der Blanco Gruppe und der Blanco CS Gruppe.



**Die Blanco und die Blanco CS Gruppe investieren gezielt in ihre Unternehmenskultur. Warum?**

Die Menschen sind anspruchsvoller geworden. Darauf muss man sich einstellen. Man kann sie heutzutage nicht mehr als Erfüllungsgehilfen behandeln. Ein Unternehmen muss ihnen etwas bieten, damit sie Freude an der Arbeit haben. Dazu gehört auch Job-Enrichment. Man muss Menschen Flow-Erlebnisse ermöglichen, ihnen Herausforderungen anbieten. Dazu gehören Aufgaben, für die sie sich begeistern können, bei denen sie sich ein Stück weit selbst verwirklichen können und Erfolg und Lob erfahren. Unter anderem deswegen haben wir Blanco im Jahr 2007 in zwei unabhängige Firmen aufgespaltet, nachdem wir uns schon Mitte der 90er Jahre strategisch neu ausgerichtet hatten. Dadurch gingen zwar gewisse Synergieeffekte verloren, doch denen stand ein gewaltiger Motivationsgewinn gegenüber. Die Umstrukturierung war nicht einfach durchzusetzen, aber inzwischen wissen wir alle, dass es richtig war.

**Inwieweit hat sich das gerechnet – und welche Voraussetzungen brauchte es dafür?**

Wir haben mal die Bilanzkennzahlen aus zwei Zehnjahreszeiträumen gegenübergestellt und gesehen, dass wir unsere Ergebnisse seit der Neuausrichtung extrem gesteigert haben. Das hängt nicht nur mit Motivation und Kultur zusammen, aber auch. Kultur ist dafür eine notwendige Bedingung, allerdings keine hinreichende. Und natürlich muss man Kultur mit der Strategie koppeln, sonst arbeitet man im Zweifelsfall hochmotiviert in eine falsche Richtung. Ebenso muss die Struktur zur Kultur passen. Dezentralisierung zum Beispiel ist nur auf Grundlage einer Vertrauenskultur möglich. Wir haben daher bewusst viele Freiräume geschaffen. Denn wir wollen nicht nur Mitarbeiter haben, sondern Mitunternehmer. Menschen, die ihre Freiräume genießen, aber auch eine entsprechend hohe Verantwortung tragen. Doch die Voraussetzung für eine Vertrauenskultur ist ein gewisses Menschenbild und eine passende innere Haltung: Um Vertrauen zu schaffen, muss man erst einmal über Selbstvertrauen verfügen.

**Welche Rolle haben Sie persönlich bei dieser Transformation gespielt?**

Man kann Kulturarbeit nicht delegieren. Man muss den mühevollen Weg gehen, sich selbst zu engagieren. Ich hatte dabei das Glück, dass ich als geschäftsführender Gesellschafter eine sehr starke Stellung hatte. Das hat es mir vielleicht leichter gemacht als einem typischen Manager, der oft nicht lang in einem Unternehmen bleibt. Zu Kulturarbeit gehört nämlich Kontinuität; man braucht lange Zeiträume, um nachhaltige Veränderungen zu erreichen. Die im Zuge der Neuausrichtung vor 16 Jahren gestarteten Kommunikationsforen führe ich deswegen zum Teil bis heute persönlich weiter. Kulturentwicklung ist und bleibt mein Thema.

### Welche Rolle spielen Werte und Ethik in Ihrem Unternehmen – und wie wirkt sich das auf den Arbeitsalltag aus?

Wir haben eine sogenannte Integritätsklausel in unseren Arbeitsverträgen, bei gewerblichen Mitarbeitern wird dies über eine Betriebsvereinbarung geregelt. Damit verpflichten sich unsere Mitarbeiter u.a. auch auf die Geschäftsprinzipien des Caux Round Table, eines internationalen Netzwerks von Wirtschaftsführern, die durch die Integration von moralischen Geschäftsprinzipien in Unternehmen eine bessere Welt schaffen wollen. Und sie verpflichten sich, unsere damit zusammenhängenden Leitlinien zu respektieren. Das unterschreiben sie explizit und ausdrücklich.

Für uns als Unternehmen gilt in diesem Zusammenhang: lieber eine ordentliche Rendite in einer lebenswerten Welt erzielen, als eine maximale Rendite in einer nicht lebenswerten Welt. Gewinn brauchen wir, doch wir wollen der Gewinnmaximierung nicht alles unterordnen. Das wäre menschenverachtend. Konkret heißt das zum Beispiel, dass wir einen Bereich haben, der Probleme mit der Profitabilität hat. Die Gesellschafter akzeptieren zwar nicht, dass dort dauerhaft Verluste entstehen, aber sie nehmen eine geringere Umsatzrendite in Kauf, weil sie den deutschen Standort nicht in Frage stellen wollen. So etwas ist natürlich in Familienunternehmen leichter umzusetzen als in renditegetriebenen Dax-Firmen.

### Welche Kompetenzen wünschen Sie sich von Ihren künftigen Führungskräften?

In Zukunft muss die soziale Kompetenz an oberster Stelle stehen, in der Ausbildung ebenso wie in Bewerbungsgesprächen und Auswahlprozessen. Bildlich kann man sich das so vorstellen: Was nutzt mir ein Riesenmotor unter der Kühlerhaube, wenn die Reifen so dünn sind, dass sie die Kraft nicht auf die Straße bringen können? Der Motor steht dabei für Kompetenz und Intelligenz, die Transmission für die soziale Kompetenz. Ganz wichtig ist auch interkulturelle Kompetenz. Deswegen schicken wir im Unternehmen junge Leute gezielt in unsere ausländischen Tochtergesellschaften. Und wir bieten Kindern von Mitarbeitern Stipendien für Auslandsaufenthalte an.

Wir achten übrigens seit einigen Jahren auch darauf, ob Bewerber ehrenamtlich tätig sind. Denn zum einen lebt unsere Gesellschaft vom Ehrenamt. Zum anderen ist ehrenamtliche Tätigkeit ein Beweis dafür, dass man nicht nur Egoist ist. Darüber hinaus fördert sie die persönliche Entwicklung.

Menschen zu mögen ist generell ein wichtiges Kriterium für Erfolg: Wer keine Menschen mag, der sollte keine Führungsposition einnehmen.

Die BLANCO Gruppe zählt zu den weltweit führenden Anbietern hochwertiger Spülen und Armaturen für die private Küche und bietet Abfallorganisationssysteme und Zubehör an. Neben dem Stammsitz in Oberderdingen hat BLANCO Standorte in Bruchsal, Sinsheim und Sulzfeld sowie Produktionsstätten in Kanada und der Türkei. Das Unternehmen beschäftigt rund 1.200 Mitarbeiter und vertreibt seine Produkte weltweit. 2010 erzielte es einen konsolidierten Nettoumsatz von 242 Millionen Euro. Die BLANCO CS Gruppe ist im B2B-Bereich tätig. Sie produziert und vertreibt hochwertige Investitionsgüter für professionelle Großküchen, medizinische Einrichtungen und ist Zulieferer für die Industrie. Zur Gruppe gehören neben dem Stammsitz Tochtergesellschaften in Deutschland, Belgien, Frankreich, Großbritannien, Österreich, in der Schweiz und in Tschechien. Die BLANCO CS Gruppe erzielte 2009 mit 580 Mitarbeitern einen konsolidierten Jahresumsatz von 85,5 Millionen Euro. Die BLANCO Gruppe und BLANCO CS Gruppe gehören mehrheitlich zur E.G.O. Blanc und Fischer Gruppe. Beide Unternehmen sind Mitglieder der Organisation Caux Round Table (CRT) und verpflichten sich zur Achtung ethischer Geschäftsprinzipien.

Frank Straub ist seit 2009 Vorsitzender des Verwaltungsrats der Blanco Gruppe und der Blanco CS Gruppe sowie Mitglied der Aufsichtsgremien der E.G.O. Blanc und Fischer Gruppe. Zuvor war er 16 Jahre lang Vorsitzender der Geschäftsführung der Blanco GmbH + Co KG. Er ist der Enkel des Firmengründers Heinrich Blanc.

[ Kapitel 5 ]

## Lernfelder eröffnen „Learning Hubs“ werden zu Brutkästen für Innovation





## Unternehmen 2030 Lernchance durch Austausch

Im Jahr 2030 ist die Diskussion rund um Kreativität, Innovation und Lernen zum Megathema geworden. Immer mehr Unternehmen entwickeln Strukturen und Prozesse, die Freiräume für Inspiration schaffen. Denn die wird dringend benötigt. Innovationszyklen auf den Produkt- und Servicemärkten sind kurz; die Kapazität, immer dazuzulernen, ein wesentlicher Wettbewerbsfaktor. Es wird deutlich, dass Kreativität kein Wesenszug einzelner Mitarbeiter ist, sondern erst durch das gekonnte Zusammenspiel von Abteilungen, Teams und Individuen entsteht. Das Thema Lernen hat es deswegen auf die Agenda des Top-Managements geschafft. Ein Beispiel: Nutricon, ein Unternehmen, das vor fünf Jahren aus einem Merger eines multinationalen Nahrungsmittelherstellers mit einem Pharmakonzern entstand, leistet sich seit Neuestem einen Chief Learning Officer. Sie hat einen Sitz im Management Board und begreift sich als Vermittlerin zwischen den Erfahrungswelten.

Kaya van Holst war eine der ersten Absolventinnen des praxisorientierten Studiengangs „Global Economics“, der seinen Schwerpunkt auf Verhaltensökonomie setzte und Stationen in Asien, Afrika und Europa beinhaltete. Service-Learning, das Lernen gekoppelt an Erfahrung durch Engagement in sozialen Projekten, gehörte dort zum Programm. Und doch war es nicht ihre erste internationale Erfahrung. Wie viele Abiturientinnen war van Holst schon kurz nach der Schule mit einem

„Work‘n‘Travel“-Programm unterwegs. Manche der damaligen Netzwerkkontakte nutzt sie noch heute – oder wieder. Denn nach nur fünf Jahren beendete van Holst ihre Karriere, wanderte nach Neuseeland aus und verdiente ihr Geld mit Gelegenheitsarbeiten. Der Kontakt zu Nutricon kam ein Jahr später und eigentlich zufällig über ein Social-Business-Projekt zustande. Van Holst konnte hier ihre Erfahrungen aus dem Studienprojekt „Nurturing Africa“ einbringen.

Für das Top-Management hat sie gerade eine neue „Learning Journey“ aufgesetzt, in Kooperation mit einem Medizintechnikhersteller und einem Unternehmen aus der Unterhaltungsindustrie. Das Ziel: gemeinsam Erfahrungen sammeln und Lerntransfers herstellen. Auch wenn die Offenheit in der Diskussion erst gelernt werden musste – inzwischen sind die Plätze in dem neuartigen Trainingsprogramm begehrt.

In den vergangenen Jahren hat van Holst aber auch andere Formate zum Thema Lernen neu konzipiert. Dazu gehören Cross-Mentoring-Programme mit anderen Unternehmen, in denen gezielt Tandems aus älteren und jüngeren Mitarbeitern verschiedener Firmen zusammengestellt werden, aber auch 14-tägig stattfindende „Multilog-Runden“, ein interner Projektwettbewerb, bei dem neue Entwicklungsprojekte hierarchieübergreifend vorgestellt und diskutiert werden.

Damit die verschiedenen Lernmaßnahmen im Unternehmen nicht konterkariert werden, hat van Holst vor zwei Jahren gemeinsam mit den HR-Managern aus den verschiedenen Business-Bereichen auch noch einmal alle Steuerungs- und Anreizsysteme genau unter die Lupe genommen. Denn die sollen natürlich konsistent intrinsische Motivation und Neugier stärken, statt als eindimensionales Belohnungssystem „von oben“ zu fungieren. Auf ihrer Agenda steht außerdem der regelmäßige Austausch mit den Projektleadern aus den Business-Learning-Einheiten, die unter anderem Open-Innovation-Plattformen mit Kunden und Lieferanten, aber auch die neu eingeführten Experimental Labs leiten. Die Labs werden von Hochschulen wissenschaftlich begleitet, umfassen dieses Jahr zwei Initiativen und bieten den Mitarbeitern die Möglichkeit zum Corporate Volunteering.

Das Ziel all ihrer Aktivitäten: neue Impulse, manchmal auch Irritationen einzubringen, um den Unternehmenshorizont so weit wie möglich zu öffnen und Befruchtung von außen möglich zu machen. Daneben – auch wenn van Holst es nicht immer so klar formuliert – ist auch ein „Verlernen“ von lang praktizierten, aber nicht immer effizienten Abläufen und den dazu gehörigen inneren mentalen Modellen gewünscht. Das gilt besonders für langjährige Mitarbeiter, die man trotzdem als Innovationsträger einbinden möchte. Das soll helfen,

das in den vergangenen Jahren häufiger werdende „Office-Cocooning“ aufzubrechen, das als Folge gefühlter Überforderung entstanden war. Das war auch der Grund, warum van Holst im vergangenen Jahr mit einem Künstlerteam zusammenarbeitete. Die Künstler entwickelten mit der Führungsebene ein Design für eine Video-Installation im Foyer der Konzernmutter, die die Vielzahl an Vernetzungen innerhalb und außerhalb des Unternehmens abbildet.

## Führung neu gedacht Irritator und Lernermöglicher

Märkte werden komplexer. Und Komplexität erfordert Vielfalt – auf allen Ebenen. Theoretisch ist das klar. Praktisch heißt das, dass manchmal gekonnte Irritation nötig ist, um Unternehmen, Abteilungen oder Teams absichtlich so weit in Unordnung zu bringen, dass sie sich neu sortieren und dadurch weiterentwickeln. Begreift man Unternehmen als „soziale Gehirne“, wird es notwendig, die alten, ausgetretenen Synapsen-Pfade zu verlassen und neue „Trampelpfade“, also bisher nicht oder kaum genutzte Verknüpfungen und Verbindungen herzustellen.

Eine Herausforderung für Führungskräfte der Zukunft wird darin bestehen, zu „Irritatoren“ zu werden. Irritatoren, die an den Stellen Expeditionen ins Unbekannte anbieten, an denen die innere Struktur die Anforderungen der Märkte nicht mehr ausreichend kontern kann. Eine anspruchsvolle Aufgabe, die auch die eigenen Weltbilder einer ständigen Prüfung aussetzt und maximale innere Flexibilität erfordert.

**Managementkompetenz 1: Destabilisierungs-Knowhow** Entwickeln Sie den Mut, ab und an die Rolle des Hofnarren einzunehmen. Denn auf Zukunft ausgerichtete Unternehmen brauchen von Zeit zu Zeit gekonnte Irritation. Dazu gehört die Einschätzung, wie viel Veränderung ein System braucht und wie stark der Impuls zur Veränderung sein darf. Da Lernen nur schlecht über Angst und Druck funktioniert, sondern eine anregende emotionale Grundstimmung braucht, müssen Manager gut einschätzen können, wie viel Störung situationsspezifisch angemessen ist. Das verlangt neben Empathie auch die Fähigkeit, bewusst in formellen und informellen Machtkonstellationen zu navigieren, die durch jede Störung in Frage gestellt werden.

Lernen findet längst nicht mehr nur im Unternehmen statt, sondern vor allem an den Schnittstellen nach außen. Denn Zukunft lässt sich nur gemeinsam gestalten. Wer gestern Wettbewerber war, kann morgen zum Kooperationspartner werden. Ob Coopetition, Open Innovation oder Ko-Kreation – das gemeinsame Entwickeln ist wichtiger Impulsgeber für die eigene Weiterentwicklung und das Ankoppeln an sich wandelnde Realitäten im Außen.

**Managementkompetenz 2: Schnittstellengestaltung** Bringen Sie die Menschen in Ihrer Organisation gezielt und unmittelbar mit Marktpartnern wie Kunden, Lieferanten und Dienstleistern in Kontakt. Entwickeln Sie temporäre Partnerschaften – denn die bergen viel Entwicklungspotenzial. Dafür müssen immer wieder geeignete Partner identifiziert, gesteuert und die Partnerschaft gemeinsam weiterentwickelt werden. Das ist ressourcenintensiv und ohne Erfolgsgarantie. Doch das Sich-Öffnen für ungewohnte Denk- und Handlungsmuster kann zum strategischen Lernfeld werden. Ankopplungsfähigkeit und Schnittstellenkompetenz entwickeln sich so zu einem wichtigen Faktor einer neuen Unternehmenskultur des Lernens.

Schwarmintelligenz, die Weisheit der Vielen, die Kreativität der Gruppe – alle reden davon, nur manchen gelingt es wirklich, sie zu nutzen. Gemeinsames Denken ist in. Nur: Was macht Gruppen schlau? Was bringt sie auf die notwendige Betriebstemperatur? Wann entsteht echte Kreativität – und wie manifestiert sich ein Potenzial?

**Managementkompetenz 3: Freiraumdenken** Betrachten Sie Ihre Rolle als Führungskraft (auch) als die eines Katalysators und stärken Sie damit gezielt die Selbstorganisation in Ihrem Unternehmen. Arbeiten Sie parallel an Ihrem Selbstbild und Selbstverständnis. Führung wird nämlich in diesem Kontext wenig sichtbar und kann wenig Greifbares vorweisen. Und sie muss massiv in Vorleistung gehen – mit Vertrauen. Die Führungskraft als „Ermöglicher“, der Umgebungen und innere wie äußere Räume schafft, die Lernen ermöglichen, ist deshalb noch die Ausnahme. Versuchen Sie, Lernräume zu gestalten, die Mitarbeitern als Gefäß für Eigeninitiative und Entwicklungsimpulse dienen.

## Realitätscheck Lernexperimente heute

Die Kompetenz im Feld des Lernens ist heute breit gestreut. Während Learning Journeys in einigen Unternehmen schon länger auf der Tagesordnung stehen, beschränken andere ihr Lernangebot noch immer auf klassische Formate mit Unterrichtscharakter. Je nach Reifegrad des Unternehmens, den Anforderungen an seine Veränderungs- und Innovationsfähigkeit und dem Mut der Führung entstehen so sehr unterschiedliche Lernkorridore für die Mitarbeiter. Welche Anzeichen, Anregungen und Beispiele es für neues kooperatives Lernen schon heute gibt, zeigen die folgenden Beispiele, die Entwicklungslinien aufzeigen für ein Managementfeld mit enormem Potenzial. Natürlich sind die Beispiele nicht immer direkt übersetzbar – und auch nicht für jede Organisation angemessen. Auch in Zukunft wird es Unternehmen oder Bereiche geben, die auf den weitestgehenden Erhalt und die Reproduktion stabiler Ordnungen angewiesen sind – und dafür vor allem klassische Trainings und Expertenunterricht brauchen. Doch für die Erkundung unbekannter Zukünfte sind andere Mittel nötig – Irritation und Expeditionen in unbekanntes Terrain gehören dazu.

### Neues Leitbild aus der Forschung: Soziale Gehirne auf Touren bringen

Gemeinsames Lernen braucht ein konsistentes, von allen getragenes Zielbild. Das zu entwickeln ist eine der wesentlichen Aufgaben von Führung. Doch dafür braucht es auch ein „Meta-Bild“: Wie lernen Menschen, welche Bilder sind geeignet, um die Realität gemeinsamen Erforschens und Entwickelns abzubilden, welche Voraussetzungen müssen geschaffen werden? Die moderne Hirnforschung hilft dabei, die alten Paradigmen aus dem Industriezeitalter zu vergessen. Denn die Ansammlung von Information, von Wissen allein, ist nur in wenigen Feldern erfolgversprechend und beruht oft auf der Maschinenlogik des Industriezeitalters.

„Unternehmen, die langfristig erfolgreich sind, gleichen ... lernfähigen Gehirnen: Sie lernen durch Versuch und Irrtum, sammeln Erfahrungen, entwickeln flache, stark vernetzte Strukturen und passen ihre innere Organisation immer wieder neu an sich verändernde Rahmenbedingungen an.“ So beschreibt es zum Beispiel Hirnforscher Gerald Hüther. **Gehirngerechte Führung bedeutet, regelmäßig neue Herausforderungen zu schaffen, zum**

Beispiel durch Job-Rotation. Das sorgt für emotionale Erregung. Um diese zu beruhigen, sucht das Hirn nach Lösungen – und das Denken bleibt beweglich. Für das Gehirn heißt kreativ zu sein, viele und weit entfernte neuronale Netzwerke miteinander zu verbinden; bisher voneinander getrenntes Wissen wird auf neue Weise verknüpft. Doch Vorsicht: Zu viel Verunsicherung verursacht Angst und zieht Angriff, Flucht oder Erstarrung nach sich, so Hüther. Die Analogie zu funktionierenden Lernstrukturen in Unternehmen ist deutlich: Um kreatives Lernen zu ermöglichen, darf Führung Fehler nicht sanktionieren. Und mehr als das – Führungskräfte können die Fähigkeit zur positiven Kopplung nutzen. Wenn Mitarbeiter mit der Führungskraft positive Erfahrungen verbinden, steigt ihre Leistungsfähigkeit, denn im Hirn werden diese positiven Emotionen mit den jeweiligen Lernreizen verknüpft („Wie gehirngerechte Führung funktioniert“, in: Manager Seminare, Januar 2009, S31ff.).

Doch soziale Gehirne zusammenschweißen ist ungewohnt, denn hier geht es um mehr als miteinander denken, um mehr als rein kognitive Verknüpfungen. Stattdessen ist das Ziel, neue gemeinsame Realitäten zu entdecken. Wie sich das umsetzen lässt, zeigt Otto Scharmer. Er lehrt am Massachusetts Institute of Technology (MIT), hat mehrere preisgekrönte Leadership-Programme für Kunden wie Daimler, Pricewaterhouse, Fujitsu und Eileen Fisher entwickelt und ist Mitglied der Fakultät des UN-Leaders-Programms. In seinen Workshops geht es ihm darum, die Teilnehmer erst einmal in einen Zustand erhöhter Aufmerksamkeit zu bringen, so dass dann ein innerer Shift stattfinden kann – weg vom Alltagsbewusstsein mit seinen Standardlösungen und nicht beschränkt von den Grenzen der eigenen Funktion. Diesen Zustand bezeichnet Scharmer in seiner „U-Theorie“ als „presencing“, zusammengesetzt aus den Wörtern „presence“ und „sensing“.

In einem Interview auf [www.changex.de](http://www.changex.de) („Wissen, wer wir sind“, März 2010) begründet er seinen Ansatz: Bei herkömmlichen Prozessen der Organisationsentwicklung und Trainings geschehe vom Visioning bis zum Action Planning immer das Gleiche; letztlich bleibe man in seinen Denkschleifen gefangen. Dort will er einen Unterschied machen, ein Organizational Learning 2.0 einführen: Beim U-Prozess fange er daher nicht mit dem klassischen Visioning an, denn das würde heißen,

„Downloading“ zu betreiben und Bekanntes in die Zukunft zu projizieren. „Die gesamte erste Hälfte des U-Prozesses hat genau mit diesem Wahrnehmungszusammenhang zu tun: mit dem Loslassen, dem Suspendieren der alten Urteilsmechanismen und mit dem Umwenden des Blicks, raus aus meiner Perspektive in die Perspektive der anderen“, erklärt Scharmer sein Vorgehen. Er versucht einen radikalen Prozess der Öffnung nach außen mit erhöhter Wahrnehmung nach innen zu koppeln, hin zu den Quellen der eigenen Intuition. Und er möchte Managern vor Augen führen, dass sie nur eine Chance haben, andere zu beeinflussen: ihre Beziehung zu ihnen zu verbessern, und zwar durch eine vertiefte Form von Aufmerksamkeit für das Gegenüber. Das ist für ihn die „innere Seite der Führungsarbeit“. Konkret heißt das, gewohnte Kommunikationsmuster zu verlassen. Statt im „Autopilot“ zu bleiben und nicht zu sagen, was man denkt und fühlt, oder das Geschehen nur vom eigenen Standpunkt aus zu kommentieren, geht es darum, die Welt aus der Sicht des anderen heraus zu sehen und zu fühlen. Erst daraus ergibt sich die Chance, wirklich offen für die Zukunft zu sein und neue Potenziale zu erkennen.

Check:

Unterziehen Sie die **Lernkultur** in Ihrem Unternehmen einer kritischen Überprüfung!

- Identifizieren Sie drei aktuell wesentliche Lernfelder in der Organisation.
- Versuchen Sie herauszufinden, was gelernt werden muss – geht es um die Aneignung von Wissen, um eine neue Haltung oder um eine Mischung von beidem?
- Bestimmen Sie den Grad der Offenheit, mit der in den von Ihnen definierten Feldern momentan neue Lernerfahrungen gemacht werden können. Wo liegen Barrieren (Machtverhältnisse, Organisationsstrukturen, mangelnder Freiraum etc.), und was könnte durch eine weitergehende Öffnung gewonnen werden?

### Erfahrung aus der Praxis: Open Innovation wird Alltag

Open-Innovation-Projekte verlangen eine neue Form des Zuhörens und Sich-Einlassens. Damit sie ergebniswirksam werden, braucht es nicht nur eine Pro-forma-Öffnung, sondern echte Dialogbereitschaft. Für Henry W. Chesbrough, Managementprofessor in Berkeley, ist Open Innovation eine logische Konsequenz aktueller Marktentwicklungen. Lebenszyklen von Produkten werden kürzer, Entwicklungskosten steigen. Geistiges Eigentum, Ideen und auch Menschen müssten sich deshalb frei in eine Organisation hinein- und auch aus ihr herausbewegen können („Plädoyer für mehr Offenheit“, in: Harvard Business Manager 3/2011). Beispiele gibt es viele. Auch solche, bei denen das Projekt selbst zur Lernerfahrung wird. So setzte das Pharmaunternehmen Eli Lilly ursprünglich ein Open-Innovation-Projekt zur Entwicklung neuer Medikamente auf. Die Erfahrung zeigte aber, dass es effektiver wäre, wenn das Team auch für andere Unternehmen arbeiten würde. Eli Lilly half daraufhin, ein globales Innovationsportal aufzusetzen. Bei „InnoCentive“ zahlt das Unternehmen nur für die Dienste, die es nutzt. Kosten und Risiken teilt man sich mit anderen Kunden und externen Investoren. Dass Zukunftsthemen nur in Kooperation und durch Integration verschiedenster Blickwinkel bearbeitbar sind, weiß man auch in anderen Bereichen. So hat zum Beispiel die Deutsche Bahn mit T-Systems International, dem Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung und dem Deutschen Zentrum für Luft- und Raumfahrt 2006 ein Kooperationsunternehmen zum Thema Mobilität und Verkehr gegründet ([www.innoz.de](http://www.innoz.de)). Das Ziel: gemeinsam neues Wissen zu generieren und eine Plattform für „Cross-over“-Prozesse aus Wissenschaft und Praxis zu installieren.

Führungskräfte, deren Ziel es bislang war, Unternehmenswissen zu kontrollieren, werden sich in solchen Kooperationsumgebungen auf neuem Terrain befinden. Gemeinsames Lernen in sogenannten Konsortialprogrammen wird auch aus diesem Grund immer beliebter. Solche Programme sind ein Hybrid zwischen offenen Weiterbildungsseminaren und Firmenkursen für eigene Mitarbeiter. Und sie werden nach Einschätzung von Michael Heuser, Professor an der privaten Fachhochschule der Wirtschaft und langjähriger Chef der Corporate University der Lufthansa, künftig eine wichtige Säule

der Führungskräfteausbildung sein („Zwei Welten zusammenbringen“, [www.karriere.de](http://www.karriere.de), 3.6.2011).

Check:

Werten Sie die Erfahrungen mit **grenzüberschreitendem Lernen** in Ihrem Unternehmen aus!

- Lassen Sie sich von Learnings aus Dialogprozessen, Open-Innovation- und Kooperationsprojekten berichten: Welche Erkenntnisse gibt es über gemeinsames Lernen? Was hat gut funktioniert – welche Schwierigkeiten gab es?

#### Lernen lernen: Entdecker-Gen vs. Dressur-Paradigma

Damit Open Innovation funktioniert, braucht man Open-Learning-Formate. **Bildung und Weiterbildung zu steuern und neue Lernformate zu designen wird zu einer Zukunftsaufgabe für das Management.** Viele Firmen suchen schon heute neue Formen von Bildung. Nicht ganz uneigennützig, sondern mit dem erklärten Ziel, offene und innovationsfähige Menschen auszubilden, die als potenzielle Mitarbeiter den Ansprüchen der Zukunft gerecht werden.

Nicht selten stehen hierfür Design und Kunst Pate. Sie liefern Impulse für Lernumgebungen, die auf Autonomie und Selbststeuerung setzen und neben Wissen auch Gestaltungsfähigkeit vermitteln. Ein Beispiel: An der Universität Potsdam ist 2007 nach dem Vorbild der Elite-Uni Stanford am Hasso-Plattner-Institut die „School of Design Thinking“ entstanden. Die Zusatzausbildung wendet sich an Absolventen aller Disziplinen. Biologen, Informatiker, Betriebswirte, Mediziner, Designer und Sozialwissenschaftler arbeiten hier in Teams an Innovationen und entwickeln gemeinsam Prototypen. Auch „ganz normale“ Business Schools nutzen die Kunst als Ideengeber. Die Copenhagen Business School zum Beispiel unterhält in Dänemark ein Centre for Art and Leadership. Was Kunst und Kultur als Impulsgeber für die Wirtschaft tun können, untersucht seit 2008 ganz systematisch das Wissenschaftszentrum Berlin. Die

„Abteilung für kulturelle Quellen von Neuheit“ erforscht, welche kulturellen Impulse – im Unterschied zu technischen oder politischen Einflussfaktoren – zur Entwicklung von Innovation führen. Die Themen auf der Agenda sind zum Beispiel künstlerische Interventionen in Organisationen, aber auch die Ko-Evolution von Wirtschaft und Kunst (<http://www.wzb.eu/de>).

Damit das neue Lernen nicht erst im Studium beginnt, engagieren sich viele Unternehmen schon in Schule und Kindergarten. Wie Offenheit und die Fähigkeit zu eigenverantwortlicher Zusammenarbeit gelehrt werden können, zeigen folgende Beispiele:

- **Initiative anfachen.** VW schenkte der Stadt Wolfsburg zum 70. Geburtstag eine Schule, die Neugier und Eigeninteresse fördern soll. Kinder sollten das Fragen nicht verlernen und ihr Forschergeist müsse erhalten bleiben, kommentiert Horst Neumann, Vorstand Personal, das Konzept („20 Kinder pro Klasse und Einzelunterricht“, in: Die Zeit, Nr. 44, Oktober 2009). Die Kommandowirtschaft gehe eindeutig zu Ende, ergänzt Peter Meyer-Dohm, bis zu seiner Pensionierung Chef der Aus- und Weiterbildung bei VW. Elite bedeute heutzutage, Vielfalt zu ermöglichen, schreibt Autor Reinhard Kahl, Mitglied der Errichtungskommission der Neuen Schule Wolfsburg. Es geht darum, Kinder nicht mehr zu beschämen, sondern sie dazu herauszufordern, selbst etwas zu wollen. Lernen heißt in der Neuen Schule deshalb, dass das verbindliche Curriculum nicht mehr alles ist. Der Freiraum, den die Kinder nutzen können, ist mindestens ebenso wichtig. Ein Selbstlernzentrum und ein Forscherpavillon laden die Schüler deswegen zur Eigeninitiative ein ([www.neue-schule-wolfsburg.de](http://www.neue-schule-wolfsburg.de)).
- **Forschergeist unterstützen.** Das möchte die von Führungskräften gegründete Stiftung Jugend – Bildung – Kultur von PricewaterhouseCoopers. Gemeinsam mit der Deutschen Kinder- und Jugendstiftung hat sie die „Kulturforscher-Initiative“ ins Leben gerufen. In der Eigenbeschreibung heißt es: Angesichts immer kürzerer Halbwertszeiten des Wissens sollen Schüler Lernstrategien entwickeln, die ihnen auch nach Ende der Schulausbildung eigenaktives, selbstständiges Lernen ermöglichen und sie in die Lage versetzen, mit neuem Wissen produktiv umzugehen.

Die Initiative erlaubt eine radikal subjektive Betrachtung der Welt, in der „richtige“ und „falsche“ Lösungen keinen Platz haben. Lernen wird dadurch nicht zu einer Anhäufung von Fachwissen, sondern zu einem Prozess, der die Welt erfahrbar macht und gleichzeitig dazu ermuntert, selbst Spuren hinterlassen zu wollen. Im Vordergrund steht die persönliche Entdeckungsreise. Die Kulturforscher lernen so, ihren eigenen Ideen zu vertrauen und selbst Lösungen beizusteuern ([www.kultur-forscher.de](http://www.kultur-forscher.de)).

- **Verantwortung üben.** Als lernende und offene Systeme begreifen sich die Club-of-Rome-Schulen, die 2005 an den Start gingen. Selbstverantwortung, Teamarbeit und Projektorientierung stehen auf der Agenda. Und die Lernziele gehen weit über die Ansammlung von Wissen hinaus. Beim Lernziel „Gewissen entwickeln“ geht es darum, ein nachhaltiges Grundverständnis zu entwickeln und globale Zusammenhänge ebenso wie ihre lokale Bedeutung zu erfassen. Deswegen soll im Schulalltag Verantwortung eingeübt werden. Und es soll Freiraum für unterschiedliche Persönlichkeiten geben. Auch die Grenzen nach außen sind bewusst offen gehalten: Impulse und Ressourcen für Bildung werden durch „gezielte Grenzüberschreitung und Kooperation mit externen Partnern gewonnen und einbezogen“. Respekt, Toleranz und Vielfalt wollen die Club-of-Rome-Schulen leben – und eine Vertrauenskultur aufbauen, die an die Stelle von Kontrolle und Misstrauen tritt. Dazu gehört auch ein bewusster Umgang mit Fehlern und Konflikten. Denn die erzeugten die notwendige Reibung, um herausragende Lösungen zu entwickeln ([www.clubofrome.de/schulen](http://www.clubofrome.de/schulen)).
- **Neugier fördern.** Ein Forscher-Mindset schon im Kindergarten wollen McKinsey & Company und die Siemens Stiftung fördern. Das „Haus der kleinen Forscher“ ist Teil einer Initiative, die frühkindliche Bildung in den Bereichen Naturwissenschaften und Technik unterstützt. Schon die Drei- bis Sechsjährigen sollen Neugier auf alltägliche naturwissenschaftliche Phänomene entwickeln und beim Experimentieren selbst Antworten finden. Das Bildungsverständnis dahinter: Lernen wird als sozialer Prozess begriffen; Kinder eignen sich Dinge durch „Ko-Konstruktion“, also Zusammenarbeit

mit anderen und individuelle Erkundungen an, die sie gemeinsam reflektieren ([www.haus-der-kleinen-forscher.de](http://www.haus-der-kleinen-forscher.de)).

Sind das alles nur Einzelbeispiele oder Vorreiter einer neuen Lernkultur, die Unternehmen mit selbstverantwortlichen und initiativen Mitarbeitern versorgt? Wie bei jedem Trend gibt es auch hier einen Gegentrend: Viele Privatschulen haben vor allem effizientes Lernen und außenwirksame Abschlüsse im Auge. Was sich langfristig durchsetzen wird, hängt davon ab, wie sehr die Wirtschaft das Thema persönliche Innovationsfähigkeit pushen wird. Dass sich Schulsysteme bei Bedarf auf jeden Fall schnell verbessern lassen, zeigt der Global Education Report „How the world’s most improved school systems keep getting better“ von McKinsey & Company. Im Schnitt seien schon binnen sechs Jahren deutliche Veränderungen zum Positiven möglich. Dazu gehöre eine stärkere Eigenverantwortung der Schulen, eine bessere Qualität der Aus- und Weiterbildung der Lehrer sowie die Art und Weise, wie Lerninhalte vermittelt werden. Die Berater untersuchten weltweit 20 Schulsysteme, deren Schüler sich kontinuierlich verbessert haben, und analysierten rund 575 Reformmaßnahmen und Methoden, die erfolgreich zum Einsatz kamen ([www.mckinsey.com](http://www.mckinsey.com)).

Check:

Werden Sie sich darüber bewusst, welche Schnittstellen Ihr Unternehmen **Kindern und Jugendlichen** anbietet!

- Stellen Sie zusammen, welche Lernformate, Sponsoring-Aktivitäten und Dialogangebote Ihr Unternehmen zur Verfügung stellt.
- Leiten Sie ab, welches Bild von Lernen und Erfolg dahinter steht – und überprüfen Sie, inwiefern das mit der gewünschten Unternehmenskultur und Gesamtausrichtung kompatibel ist.

### Engagement als Lernturbo: Service Learning

Neugier und die Lust am Forschen und Entdecken sind notwendige Voraussetzungen für die Fähigkeit zur Innovation. Wirtschaftliches Verständnis, Unternehmertum und Selbstkenntnis eine andere. Auch in diesen Bereichen experimentieren Unternehmen mit Initiativen, aus denen sie selbst lernen können. Die Deutsche Bank startete 2005 mit der Fachhochschule Ludwigs-hafen das Projekt „Jugend in eigener Sache“. Ihr Ziel: Jugendliche schon früh dabei zu unterstützen, Profil zu gewinnen. Die Bank will ihnen zeigen, welche wichtige Rolle persönliche Kompetenzen und Einstellungen für die berufliche Fitness spielen. Lernmaterial für die Schule, ein Tool zur Selbsteinschätzung und Tipps sollen Schülern ab 13 Jahren Anregungen und Impulse liefern. Wer will, kann noch einen Schritt weiter gehen und ein telefonisches Kompetenz-Coaching buchen ([www.in-eigener-sache.de](http://www.in-eigener-sache.de)).

Frühzeitig Wirtschafts-Knowhow zu vermitteln steht auf der Agenda der Unternehmen ganz oben. Ein Beispiel von vielen: Die Boston Consulting Group bietet Schülern in ihrem Projekt [business@school](http://business@school) Einblicke in die reale Wirtschaft. Sie können börsennotierte Unternehmen wie auch kleine Betriebe analysieren und anschließend eigene Geschäftsideen und Businesspläne entwickeln. Das weltweite Programm läuft mittlerweile an rund 80 Schulen ([www.business-at-school.net](http://www.business-at-school.net)). Innovationsfähigkeit direkt ins Visier nimmt dagegen das Projekt „Jugend denkt Zukunft“. Unternehmen engagieren sich als Paten für Schulen und betreuen dort ein fünfjähriges „Innovationsspiel“. Die Schüler sollen zukunfts-fähige Produkte und Dienstleistungen entwickeln – und werden dafür ins Unternehmen eingeladen. Sie erarbeiten mit Unterstützung ihrer Paten exemplarisch einen kompletten Innovationsprozess. Dafür scannen sie globale Megatrends, setzen sich mit Branchenentwicklungen auseinander und bringen ein Produkt bis zur Marktreife ([www.jugend-denkt-zukunft.de](http://www.jugend-denkt-zukunft.de)).

Abseits von Einzelprojekten, die oft auch als Employer-Branding-Maßnahmen eingesetzt werden, kommt ein relativ neuer Trend für praxisnahes Lernen aus den USA. **Beim „Service Learning“ können sich Studenten persönlich und fachlich weiterentwickeln, indem sie etwas für andere tun.** Ein Deal, der sich für alle rechnet:

Studenten engagieren sich für die Gesellschaft – und können sich ihr Engagement gleichzeitig als Studienleistung anrechnen lassen („Gutes tun bringt Punkte“, in: Die Zeit, Nr. 21, Mai 2009). Im Amerika ist es längst üblich, nicht nur Fachwissen, sondern auch so etwas wie „Community Spirit“ zu vermitteln. In Deutschland dagegen beteiligen sich erst sechs Hochschulen am Netzwerk „Bildung durch Verantwortung“. Weltweit bekommt die Idee des Service Learning durch die akademische Initiative „Principles for Responsible Management Education“ des UN Global Compact Rückenwind. Sie fordert die teilnehmenden Hochschulen auf, Curricula, Prozesse und Lernfelder zu entwickeln, die wirksame Lernerfahrungen für eine verantwortungsvolle Unternehmensführung ermöglichen („Plädoyer für einen gezähmten Kapitalismus“, Kreikebaum 2010).

An Elite-Unis wie der privaten European Business School ist Service Learning schon längst Alltag. Hier hat das Institut für Unternehmensethik entsprechende Programme entwickelt: Mit „Do it!“ bietet die EBS Studenten ein eher persönlichkeitsorientiertes Service-Learning-Programm an. Sie können sich während des Semesters engagieren, leisten innerhalb von drei Monaten 40 bis 60 Wochenstunden in einer gemeinnützigen Organisation ab und reflektieren ihre Erfahrungen gemeinsam in Workshops.

Neu angeboten wird unter dem Slogan „Good is better!“ das Programm Educare, die bildungsorientierte Service-Learning-Variante. Hier können Studenten statt eines Praktikums ein eigenes Projekt entwickeln und durchführen, das gesellschaftlichen Nutzen stiftet. Doch das Lernen durch Übernehmen von Verantwortung gehört auch an „normalen“ Hochschulen zum Programm. An der Mannheim Business School zum Beispiel ist soziales Engagement verpflichtend und steht im Zeugnis – allerdings ohne Note. Jeder Jahrgang des berufsbe-gleitenden Executive MBAs organisiert ein eigenes Projekt. Ein Beispiel: Eine „Tafel“, bei der Bedürftige sehr günstig Lebensmittel kaufen können. Service Learning hat somit viele Funktionen: Es adressiert wichtige gesellschaftliche Aufgaben, sorgt für Praxiserfahrung und trainiert den Umgang mit Verantwortung.

Check:

Nutzen Sie die neuen Lernerfahrungen von Werkstudenten, Praktikanten und Young Professionals als Impulse für das eigene Unternehmen!

- Ob Service Learning, Digital Camp oder Social-Business-Projekt: Geben Sie jungen Mitarbeitern Gelegenheit, ihre Erfahrungen aus neuen Arten des Lernens zu teilen.
- Reflektieren Sie, was neuartige Lernerfahrungen aus Schule und Studium langfristig für unternehmensinterne Traineeprogramme, Management-Ausbildungen oder auch Mentoring-Initiativen bedeuten könnten.

**Veränderungsversiert: CEOs mit Selbstkenntnis**

Das Lernen an Schulen und Hochschulen verändert sich. Das gilt auch für reine Business Schools. So baut zum Beispiel die Elite-Uni Ashridge ein Centre for Action Research auf, an dem die Wirklichkeit nicht nur aus der Distanz heraus studiert werden soll. Auf dem Programm

stehen persönlicher Change ebenso wie organisationale und gesellschaftliche Veränderungen. Die Idee hinter dieser Form von „Action Research“: Eine problematische Situation versteht man erst dann, wenn man mit neugierigem Blick darauf schaut, wie man sich selbst darin verhält – und nicht, wie man sich gerne verhalten würde. **Selbstreflektion wird demnach als Führungsfähigkeit immer entscheidender.** Es geht darum, eigene Hoffnungen, Absichten und Glaubenssätze zu hinterfragen, um das dahinterliegende Wissen nutzen zu können. Wissen ist aus dieser Perspektive keine feststehende Größe mehr, sondern das Ergebnis eines Prozesses zwischen Lehrern und Schülern: Es entsteht aus der Integration verschiedener Perspektiven.

Auf dieser Grundlage bietet Ashridge auch ein neues Executive Training an: Die „Leadership Experience“ soll Teilnehmern neue Lernerfahrungen eröffnen. Sie lernen, auf der Grundlage von Ambiguität zu führen – und werden im Prozess mit kritischen Zwischenfällen konfrontiert, die so oder so ähnlich im Unternehmensalltag auf sie warten. Ganz gezielt werden Lernerfahrungen geschaffen, die später als Referenz dienen können. Wissen ist in diesem Kontext eher so etwas wie ein amorphes, sich bewegendes Feld, das den Unternehmensalltag als vielschichtiges Netz komplexer menschlicher Interaktionen ansieht und nicht als eine kontrollierbare Mensch-Maschine (Dr. Gil Coleman in: Ashridge Journal 360 Degrees, Summer 2010; www.ashridge.org.uk).

**Learning Journey: Gemeinsame Transformation Richtung Zukunft**



## Management-Agenda 2030

### Lernfelder definieren. Leitfragen für die Veränderung

---

- Welche Felder im Unternehmen sind mit **starker Veränderung** konfrontiert und haben **Lern- und Entwicklungsbedarf**?
  - Welche Qualität kommt dort noch nicht hinreichend zum Tragen bzw. **soll entwickelt werden**?
  - Welche **Lernformate und Lernpartner** eignen sich für neue Impulse – und warum?
  - Welche **Mitarbeiter, Teams** oder auch **Geschäftsbereiche** haben intern ähnliche Lernaufgaben schon bewältigt und können als **Vorbilder** fungieren?
  - Welche **offiziellen Lernangebote** im Unternehmen werden zunehmend nachgefragt, welche weniger? Welche **Schlüsse** lassen sich daraus ziehen?
-

## Berufe mit Zukunft

### Chief Destruction Officer, Innovation Capitalist & Co.

Eine neue Realität zeigt sich in neuen Aufgaben. Folgende Stellen könnte das Management im Jahr 2030 in Unternehmen einrichten, um zukunftsfähig zu bleiben und Lernprozesse effizienter zu gestalten:

#### Chief Destruction Officer:

Er sorgt für Effizienz, indem er Schein-Jobs, selbstreferenzielle Prozesse und überkommene Strukturen im Unternehmen regelmäßig in Frage stellt. Er steht nicht nur dem CEO, sondern der gesamten Führungsmannschaft zur Verfügung. Er hat Zutritt zu Board-Meetings ebenso wie zu abteilungsinternen Projektmeetings. Seine Überlebenszeit hängt vom feingefühligen Handling informeller Machtkonstellationen ab.

#### Inspiration Dealer:

Sein Geschäft sind Impulse und Vernetzungen mit anderen und fremden Welten. Er wirkt als kreativer Katalysator und befruchtet Teams, Abteilungen und vor allem die Führungsetage mit ungewöhnlichen, neuen und herausfordernden Wahrnehmungsmustern. Sein Ziel: Denk- und Handlungsroutrinen regelmäßig zu erweitern und das Unternehmen an die flexible Realität im Außen anzuknüpfen.

#### Innovation Capitalist

Kollaboration mit Kunden, Open Innovation mit Zulieferern, Entwicklungsprojekte gemeinsam mit Wettbewerbern – an Ideen mangelt es nicht. Eher an Orientierung inmitten der Fülle an Vorschlägen und Projekten. Der Innovation Capitalist schafft Abhilfe. Er ist dafür zuständig, den Rohstoff Idee in reale Marktchancen zu überführen. Er dient gemeinsam mit seinem Team als Filter und Überprüfungsinstanz und speist neue Impulse so in bestehende Unternehmensprozesse ein, dass sie sich in echte Innovation übersetzen lassen.

## „Unternehmensführung wird das Führen einer Freiwilligen-Konföderation sein“

Interview mit Thomas Sattelberger, Personalvorstand Deutsche Telekom AG



Die Telekom befindet sich in einem starken Wandel. Was bedeutet die neue Strategie für die Kultur des Konzerns?

Neben der Sicherung der Effizienz unserer Kerngeschäfte erfordert die neue Strategie den unternehmerischen Auf- und Ausbau von Wachstums- und Innovationsgeschäft. Das aber funktioniert bekannterweise nach anderen unternehmerischen Logiken. Die Führungskräfte in unseren Kerngeschäften, welche im Wesentlichen von Skalierung und Rationalisierung getrieben sind, sind beispielsweise exzellente Verteidiger von Marktanteilen. Diese Routinen beherrschen sie perfekt. Im Innovationsgeschäft dagegen gilt es, genau solche Routinen loszulassen. „Drop your Tools“ hat das der Organisationsforscher Karl Weick von der University of Michigan genannt. Diese Erkenntnis gewann er aus der Untersuchung des Todes Dutzender Feuerwehrleute bei Waldbränden in den USA. Dabei stellte er fest, dass viele der Feuersbrunst nur deshalb nicht entkamen, weil sie ihr schweres Gerät, welches ihre berufliche Identität stiftete, nicht fallen lassen wollten und deshalb zu langsam waren.

Unsere Herausforderung besteht darin, beide unternehmerische Logiken simultan im Griff zu behalten, ohne die Kultur von Wachstum und Innovation mit der von Effizienz zu sehr miteinander zu vermischen. Sonst kommt am Schluss eine hybride Kultur heraus, die weder das eine noch das andere richtig macht. Insofern muss man auch darauf achten, die Wachstumsgeschäfte möglichst an der Peripherie der gegenwärtigen Organisation anzusiedeln, sie ein gutes Stück aus den traditionellen Planungs- und Steuerungsprozessen zu befreien. Denn in der Logik der Effizienzgeschäfte ist es kaum vorstellbar, dass klein wichtig sein kann.

Was ist im neuen HR-Report mit dem Ausdruck „Co-Responsibility“ gemeint?

Ein Aufruf, ein Richtungssignal, ein kulturelles Gestaltungsmerkmal moderner Unternehmenswelten des „Enterprise 2.0“. Wenn durch Social Media und Wertewandel Stimmen von unten und von außen an Bedeutung gewinnen, müssen wir uns fragen, wie wir zu direkteren, demokratischeren Beteiligungsprozessen kommen, durch die die Stimme der Basis und der Co-Kreatureure von außen an Gewicht gewinnt. Blogs der Basis direkt zum Vorstand, Abstimmungen über Relevanz von Unternehmensthemen, Empowerment operativer Teams sind Beispiele. Gleichzeitig verlieren dabei die Hierarchiesymboliken der klassischen Pyramiden zunehmend an Bedeutung. Bei der Telekom ließ ich deswegen in den letzten anderthalb Jahren Telefonnummern ändern, an denen man sofort den Status erkennen konnte. Solche Themen sind wichtig, weil sie symbolisches Management sind.

Wie findet Führung in so einem Kontext in der Zukunft statt?

Unternehmensführung 2025 wird so etwas wie das Führen einer Freiwilligen-Konföderation sein. Denn Menschen werden sich vor dem Hintergrund raren Talents aussuchen, wo sie sich mit Herz und Seele einbringen. Und sie werden sich relativ rasch gegen eine Organisation oder Kultur entscheiden, wenn ihnen das dort nicht möglich ist. Der Mitarbeiter entwickelt sich zum Unternehmensbürger – und wird in der Arbeitswelt deutlich souveräner agieren. Insbesondere Wissens- und Kreativarbeiter haben wesentlich mehr Entscheidungsfreiheit in Bezug auf die Art, wie sie arbeiten, wo sie arbeiten und wann sie arbeiten. Als Führungskraft gilt es dann, eine Form von Kitt zu schaffen,

der diese Mitarbeiter zusammenhält. Das hat viel mit der Schaffung von Sinn zu tun, viel mit Kollegialität und Begegnung auf Augenhöhe und damit, dass Privates und Berufliches nicht getrennte Sphären, sondern eine gemeinsame Lebenswelt sind.

### Welche persönlichen Kompetenzen brauchen Manager dafür?

Sie müssen ausgezeichnet mit Diversity umgehen können und für Menschen mit unterschiedlichsten Motivationen und Bedürfnisstrukturen eine Art gemeinsames Band erzeugen, Einheit in der Vielfalt herstellen. In zunehmend temporäreren und zerbrechlicheren Strategien und Strukturen müssen sie organisatorisches Vakuum mit eigener Persönlichkeit füllen. Persönlich gesehen sind Manager aufgefordert, an ihrer eigenen inneren Unabhängigkeitserklärung zu schreiben. Das ist meist ein längerer, transformationaler Prozess. Scheitern, aus dem man lernt, verliert seine Tabuisierung. Es gibt – außer vielleicht in den Medien – kein glamouröses, heroisches Management mehr. Um mit all dem gut umgehen zu können, brauchen Manager ein hohes Maß an Selbstreflexion. Nur so können sie sauber unterscheiden, was an der Umwelt liegt – und was an ihnen selbst.

### Wie sieht eine Managementausbildung aus, die das unterstützt – und geht die „Telekom School for Transformation“ in diese Richtung?

Die Managementausbildung der Gegenwart ist häufig sehr elitär. Ich glaube allerdings, dass wir alle – zumindest die intelligenten Unternehmen – relativ bald von diesen stark normierenden, fast klonenden Sozialisationsprogrammen wegkommen. Stattdessen werden wir mehr Laboratorien haben, in denen Menschen mit neuen und anderen Verhaltensweisen und Mustern experimentieren können. Sie werden dort eigene Erfahrungen sammeln, ohne dass ihnen jemand den richtigen Weg diktiert. Denn den einen „richtigen Weg“ gibt es so allgemein und absolut sowieso nicht mehr. Aus diesem Grund entwickeln wir auch in der Telekom School for Transformation neue Lernformate, die mit den tradierten Formen von Bildung der letzten zwei Jahrzehnte nichts mehr zu tun haben. Dagegen werden transformatorische Lern- und Erfahrungskontexte, übrigens oft Lernformate der 70er bis 80er Jahre, wie Sensitivitätslernen, Soziogramme, Gruppendynamik et al. ihre Renaissance erleben. Aber auch thematisch setzen wir neue Akzente. Unter anderem wollen wir die neue Talentgeneration mit der alten Führungskräftegeneration reflexiv-konfrontativ zusammenbringen. Und wir denken unter dem Arbeitstitel „Club der toten Dichter“ darüber nach, wie die Innovationspotenziale, also die Querdenker in Organisationen, einen nachhaltigeren Schutzraum bekommen können. Insofern werden wir nicht nur den traditionellen Erwerb von Wissen und Fähigkeiten fördern, sondern ganz neue Wege gehen. Wir fragen uns vielmehr, wie wir künftig das eigene Geschäft gut durchdenken und das eigene Führungshandeln radikal auf den Prüfstand stellen können. Dabei beziehen wir auch unsere Umwelt ein. Wenn eine Firma sowie die von ihr getragene Bildung nicht nur einen ökonomischen, sondern auch einen ökologischen und sozialen Impact haben wollen, müssen sie sich mit den Akteuren draußen vernetzen.

Die Deutsche Telekom ist mit rund 128 Millionen Mobilfunkkunden sowie 36 Millionen Festnetz- und fast 17 Millionen Breitbandanschlüssen eines der führenden integrierten Telekommunikationsunternehmen weltweit. Der Konzern bietet Produkte und Dienstleistungen aus den Bereichen Festnetz, Mobilfunk, Internet und IPTV für Privatkunden sowie ICT-Lösungen für Groß- und Geschäftskunden. Er ist in rund 50 Ländern vertreten und beschäftigt rund 244.000 Mitarbeiter. 2010 erzielte der Konzern einen Umsatz in Höhe von 62,4 Milliarden Euro, davon mehr als die Hälfte außerhalb Deutschlands. Mit der Strategie „Verbessern – Verändern – Erneuern“ baut die Deutsche Telekom ihr Geschäft um und strebt einen breiteren Umsatzmix an.

Thomas Sattelberger ist seit 2007 Personalvorstand und Arbeitsdirektor der Deutschen Telekom AG. Zuvor war er in derselben Funktion Mitglied des Vorstandes der Continental AG. Von 1994 bis 2003 war Sattelberger für die Deutsche Lufthansa AG tätig, zunächst als Leiter Konzernführungs-kräfte und Personalentwicklung, anschließend als Mitglied des Bereichsvorstands der Lufthansa Passage Airline für deren Produkte und Services. Seine berufliche Karriere begann er 1975 beim Daimler-Benz-Konzern. Im Mai 2012 wird Marion Schick (52) das Personalressort der Telekom von Thomas Sattelberger übernehmen.

## Fazit

**Die Zukunft wird komplexer. Die Anforderungen an Führungskräfte auch. In ihnen kristallisieren sich die Herausforderungen, mit denen Unternehmen konfrontiert sind, in besonderem Maße. Allein in den vier von uns definierten Handlungsfeldern „Flexibilität managen“, „Kohäsion herstellen“, „Sinn erzeugen“ und „Lernfelder eröffnen“ verbergen sich jede Menge Ansprüche.**

Das ist nicht einfach. Die Manager von morgen sollen an einer neuen Haltung arbeiten, ihre Wahrnehmungsfähigkeit weiterentwickeln, ein langfristigeres und weitreichenderes Denken üben, ihre Fähigkeit zur Kommunikation ausbauen und ihre Beziehungskompetenz steigern.

All das in einem Kontext von Sachzwängen, steigendem Wettbewerb, Druck, Machtverschiebungen und knappen Talenten.

Damit aus diesen Herausforderungen der Zukunft kein Gefühl chronischer Überforderung entsteht, müssen Manager verstärkt sich selbst steuern lernen – mental, emotional und auch körperlich.

Immer stärker wird es künftig darum gehen, anstehende Veränderungen auf ein menschliches Maß zu reduzieren, machbare Maßstäbe zu entwickeln und sich mit anderen zu verbinden, die gleiche oder ähnliche Fragen zu lösen haben. Für Einzelkämpfer wird die Luft dünn.

Auf dem Weg dahin stehen Führungskräfte vor drei besonderen Herausforderungen:

- **Das erlebte Gefühl der Überforderung nicht persönlich nehmen:** Der Druck in der Arbeitswelt nimmt zu. Gerade hoch motivierte Leistungsträger versuchen oft, durch mehr Arbeit, mehr Anstrengung und mehr Einsatz auch Nicht-Lösbares zu lösen.
- **Dem Sog zum Rückfall in altes Verhalten nicht nachgeben:** Frustration führt oft zu einem Rückschritt. Alte Lösungsstrategien werden reaktiviert und wieder eingesetzt – meist mit fatalen Folgen. Mehr Mikromanagement, mehr Kontrolle und mehr Planung sind keine adäquaten Lösungen für komplexe Situationen.
- **Den eigenen Fokus radikal auf Potenziale ausrichten:** Nur wer (realistische) Chancen identifiziert, kann positive Bilder aufbauen, die auch sein Team und seine Mitarbeiter zum nächsten Schritt inspirieren. Attraktive Ziele sorgen für Bindung und Sinn, sollten aber auch immer Platz für Gefühle von Unsicherheit oder Angst lassen.

Ambivalenz zulassen, Übergänge akzeptieren und Dilemmata managen – wer sich als Führungskraft auf die Logik des „Sowohl-als-auch“ einlassen kann, statt in „Entweder-oder“-Kategorien zu denken, wird bessere Chancen haben, die Zukunft (mit) zu gestalten, ohne selbst den Boden unter den Füßen zu verlieren.



### Quellen & Inspiration Print:

- Ariely, Dan: Fühlen nutzt nichts, hilft aber. Warum wir uns immer wieder unvernünftig verhalten, Droemer Verlag, München 2010
- Barton, Dominic: Zeit zu handeln, Harvard Business Manager Mai 2011
- Bilen, Stephanie: Henry W. Chesbrough – Plädoyer für mehr Offenheit, Harvard Business Manager, Heft 3/2011
- Birkshaw, Julian: Reinventing Management, Jossey-Bass, 2010
- Bruch, Hilde und Bernd Vogel: Fully Charged – How great leaders boost their organizations energy and ignite high performance, Boston 2011
- Carey, Denis et al.: Leadership Lessons for hard times, in: McKinsey Quarterly 2009
- Couto, Vinay et al.: Offshoring the Brains as well as the the Brawn. Companies seek talent beyond their Borders, 2008, Booz & Co. and Duke Offshoring Research Network
- Chesbrough, Henry W.: Plädoyer für mehr Offenheit, in: Harvard Business Manager 3/2011
- Creusen, Utho und Eschmann, Nina: Talente finden und fördern, in: Harvard Business Manager 3/2008
- Dean, Derek: A CEO's guide to reenergizing the senior team, in: McKinsey Quarterly 2009
- Erickson, Tamara J.: Task, Not Time, in: Harvard Business Review 2008
- Erickson, Tamara J. und Gratton, Lynda: What it means to work here, Harvard Business Review, März 2007
- Fehr, Ernst et al.: Neuroeconomics: Decision Making and the Brain, 2008
- Gabor, Andrea: Seeing Your Company as a System, in: Strategy+Business, Issue 59, Booz & Co., Summer 2010
- Gabor, Andrea: The Promise (and Perils) of Open Collaboration, in: Strategy+Business, Issue 56, Booz & Co., Autumn 2009
- Gratton, Lynda: The Shift, The Future of Work is already here, London 2011
- Hallowell, Edgar M.: Shine – Using Brain Science to get the Best from your People, 2010
- Hamel, Gary: Das Ende des Managements – Unternehmensführung im 21. Jahrhundert, Berlin 2008
- Hergert, Stefani: Zwei Welten zusammenbringen, in: www.karriere.de, 3.6.2011
- Hill, Linda A.: Gesucht: Ein neuer Typ Manager, Interview, in: Harvard Business Manager 3/2008
- Hofstede, Geert: Cultures and Organizations – Software of the Mind, überarbeitete 3. Auflage, New York 2010
- Hüther, Gerald: Die Macht der inneren Bilder. Wie Visionen das Gehirn, den Menschen und die Welt verändern, Göttingen 2006
- Hüther, Gerald: Wie gehirngerechte Führung funktioniert, in: Manager Seminare Januar 2009
- Javidan, Mansour: Be a better global Collaborator, HBR Blog 29.7.2011
- Javidan, Mansour: Making it Overseas, Harvard Business Manager, April 2010
- Kahl, Reinhard: 20 Kinder pro Klasse und Einzelunterricht, in: Die Zeit, Nr. 44, Oktober 2009
- Kanter, Elisabeth Ross: IBM and Six Strategic benefits to serve, HBR Blog, 6.6.2011
- Katzenbach, John R. und Zia Khan: Leading outside the Line – How to mobilize the (in)Formal organization, Energize your Team, and get better Results, Jossey-Bass, San Francisco, 2010
- Kleiner, Art: Thought Leader Interview, Manfred F.R. Kets de Vries, Strategy+Business, Booz & Co., Issue 59, Summer 2010
- Kreikebaum, Hartmut: Plädoyer für einen gezähmten Kapitalismus, in: Schnieder/Sommerlatte: Die Zukunft der deutschen Wirtschaft – Visionen für 2030, Erlangen 2010.
- Kretschmer Winfried: Wissen, wer wir sind, Interview mit Claus Otto Scharmer, www.changex.de, 5.3.2010
- Kretschmer, Winfried: Alle Zukunft offen, Interview mit Dr. Elena Esposito, www.changex.de, 12.5.2010
- Kruse, Peter: Erfolgreiches Management von Instabilität, 2005.
- Kühl, Stefan und Schnelle, Thomas: Führen ohne Hierarchie, in: Zeitschrift für Organisationsentwicklung 2/09

Malone, Thomas W.: The Future of Work – How the new order of business will shape your organization, your management style, and your life, Boston 2004

Millar, Carla und Poole, Eve: Ethical Leadership: Global Challenges and Perspectives, Palgrave, 2011

Nayar, Vineet: Employees First, Customers Second: Turning Conventional Management Upside Down, Harvard Business Press, 2010

Napolitano, Fernando: The Megacommunity Approach to tackle the world's toughest problems, in: Strategy+Business, Booz & Co., Issue 60, Autumn 2010

Parment, Anders: Die Generation Y – Mitarbeiter der Zukunft: Herausforderung und Erfolgsfaktor für das Personalmanagement, 2009

Reineck, Uwe et al.: Lernreisen, in: Organisationsentwicklung Nr. 4/10, S.89 ff.

Rock, David: Managing with the Brain in mind, Strategy + Business, Issue 56, Booz & Co., Autumn 2009

Scharmer, Otto: Theorie U. Von der Zukunft her führen – Presencing als soziale Technik, Carl-Auer-Systeme Verlag, 2009

Shiller, Robert und Akerlof, George: Animal Spirits: How Human Psychology Drives the Economy and Why It Matters for Global Capitalism, 2009

Spellmann, Ruth: Managers and Leaders Who Can, John Wiley & Sons Ltd., 2011

Sutton, Robert I.: Good Boss, bad Boss, Business Plus, 2011

Sutton, Robert I.: Why Good Bosses tune in to their People, in: McKinsey Quarterly, August 2010

Tapscott, Don: Grown Up Digital: How the Net Generation is Changing Your World, McGraw-Hill Professional, 2008

Vasek, Thomas: Die Weichmacher. Das süße Gift der Harmoniekultur, 2010

Voller, Shirine et al.: The Future of Learning: Insights and Innovations from Executive Development, 2010

Voss, Chris und Wang, Chao: Agility in Services, Capabilities for difficult times, London Business School, Institute for Customer Service and AIM Research, October 2009

Winston, Andrew: Our Future Business Leaders are all about Green, www.hbr.org, 6.6.2011

Wüthrich A., Osmetz D. und Kaduk S.: Leadership schafft Wettbewerbsvorteile 2. Ordnung, in: Zeitschrift für Organisationsentwicklung 06/2007

Vision 2050 – A new agenda for Business, World Business Council of Sustainable Development, 2010

Unternehmensführung in einer komplexen Welt, IIBM Global CEO Study, 2010

Growth reimagined, Prospects in emerging markets drive CEO confidence, 14th Annual Global CEO Survey, 2011

Managing tomorrow's people – The future of work to 2020, PricewaterhouseCoopers, 2007

### Quellen & Inspiration online:

www.ashridge.org.uk  
www.bbrt.org  
www.changex.de  
www.harvardbusinessmanager.de  
www.commonpurpose.de  
www.der-ehrbare-kaufmann.de  
www.fortschrittszentrum.de  
www.gallup.de  
http://hbr.org  
http://hbr.org/insights/collaboration  
www.hbs.edu  
www.hotspotsmovement.com  
www.imd.org  
www.insead.edu  
www.johnkatzenbach.com  
www.london.edu  
www.managers.org.uk  
www.managementexchange.com  
www.mckinsey.com  
www.musterbrecher.de  
www.pwc.com/ceosurvey  
www.reinventingmanagement.com  
www.strategy-business.com  
http://whatmatters.mckinseydigital.com/social\_entrepreneurs  
www.wertekommission.de  
www.worldchanging.com

## Impressum

Herausgeber:  
Signium International

Königsallee 58a  
40212 Düsseldorf  
Tel.: +49 (0)211 86 40 80  
E-Mail: [info@signium.de](mailto:info@signium.de)  
Web: <http://www.signium.de>

Redaktion:  
Zukunftsinstitut GmbH  
Robert-Koch-Str. 116 E  
D-65779 Kelkheim  
Tel.: +49 (0)6174 96 13-0  
E-Mail: [info@zukunftsinstitut.de](mailto:info@zukunftsinstitut.de)  
Web: <http://www.zukunftsinstitut.de>

Autorin:  
Kirsten Brühl

Layout und Illustration:  
Jünger + Michel

© 2011 Signium International GmbH & Co. KG  
Alle Rechte vorbehalten



