



INNOVATIVE  
MANAGEMENT  
PARTNER

Franz Bailom, Markus Anschober

## LEADERSHIP – DER ERFOLG HÄNGT DOCH VON DEN OBERSTEN FÜHRUNGSKRÄFTEN AB

### Inhalt

1. Wertentstehung setzt im Kern Innovation und „kreative Zerstörung“ voraus.....	2
2. Welche konkreten Verpflichtungen lassen sich daraus für Führungskräfte ableiten? .....	3
3. Das visionäre Zukunftsbild – eine notwendige Bedingung erfolgreicher Führung.....	4
3.1. Was ist eine Vision und welche Kräfte können wirkungsvolle Visionen freisetzen?.....	4
3.2. Warum braucht man eine Vision?.....	5
3.3. Die Komponenten einer kraftvollen Vision.....	6
4. Wie gelingt es, die Vision in den Köpfen aller Mitarbeiter zu verankern und sie mit Leben zu erfüllen?.....	11

Ausgehend von den Erkenntnissen Schumpeters, dass Wertentstehung im Kern Innovation und „kreative Zerstörung“ voraussetzt, beschäftigen sich die Autoren im vorliegenden Artikel mit der Fragestellung: Wie werden Unternehmer und Führungskräfte zu Führenden, die fähig sind, Unternehmen und deren Mitarbeiter engagierter im Sinne von Schumpeter zu machen?

In der Auseinandersetzung mit dieser Fragestellung konzentrieren sie sich auf die Arbeiten von Viktor Frankl und seiner Forderung nach Sinnstiftung. Einen Beitrag zu etwas Sinn-vollem leisten zu können, löst laut Frankl nämlich jene Primärmotivation beim Menschen aus, die ungeahnte Kräfte freizusetzen imstande ist. Die angepriesenen Motivationstechniken und -tricks werden dann beinahe zu lächerlich wirkenden Instrumenten.

Die Autoren schlagen einen Weg vor, der es Unternehmern und Führungskräften ermöglichen soll, zielorientiertes Mitarbeiterengagement über diese Art der Sinnstiftung in Unternehmen zu verwirklichen.

# 1. Wertentstehung setzt im Kern Innovation und „kreative Zerstörung“ voraus

Joseph Schumpeter kam in seinen Forschungsarbeiten zur Erkenntnis, dass Wertentstehung im Kern Innovation und „kreative Zerstörung“ voraussetzt. Diese Einsicht ist nicht ganz neu. Wohl aber das wachsende Bewusstsein, dass heute Systemveränderung wichtiger ist als bloße Systemverbesserung und dass es dazu in der Unternehmenswelt bestimmter Führungseigenschaften bedarf.

Trotz oder entgegen dieser grundlegenden Erkenntnis konzentrieren sich heute viele Führungskräfte in ihrer Arbeit auf die bloße Verbesserung und nicht auf Veränderung im Sinne von Innovation und „kreativer Zerstörung“. Es dominiert eine Logik des Erhaltens gegenüber dem Streben nach Veränderung. (Hinterhuber, Friedrich, 1999)

Theorie und Praxis müssen jedoch zur Kenntnis nehmen, dass zwischen (Verbesserungs-) Rezepten wie „Gesundschumpfung“, „Lean Management“ oder „Outsourcing“ und nachhaltigem Erfolg kaum ein Zusammenhang besteht: Es hat sich gezeigt, dass Restrukturierung Unternehmen weder „zukunftsfähiger“ werden lässt, noch macht sie die Unternehmen in den Augen ihrer Kunden, Mitarbeiter, Lieferanten, Kapitalgeber und der Gesellschaft wertvoller. Und wirklich erfolgreicher, gemessen z.B. am Shareholder-Value oder an Marktanteilen, sind diese Unternehmen dadurch auch nicht.

Denn diese oben skizzierten Restrukturierungsprozesse laufen nämlich häufig nach beinahe gleichartigen Logiken ab und lassen in der Folge Unternehmen immer ähnlicher werden. Die Folgen sieht man z.B. in einem immer härter werdenden (Kosten-)Wettbewerb.

Letztlich reduzieren sich diese oben genannten Führungsansätze auf das bloße Anwenden von Rationalisierungs- und/oder Optimierungstechniken. Effizienzsteigerung wird zur obersten Maxime. Doch diese Orientierung, meist definiert im Sinne von Gewinnmaximierung, gibt kaum eine Richtung an. Man will die Wirkung (und damit Wertsteigerung) ganz ohne ihre Ursachen – Innovationen und zukunftsprägende Veränderungen – erreichen. Daher kann man Restrukturieren in wirtschaftlich schwierigen Zeiten (auch) als ein Zeichen von Führungskrise und Ausdruck von Orientierungslosigkeit deuten.

Im Bewusstsein der Mängel dieses Führungsverhaltens erscheint es sinnvoll und notwendig, sich mit einer der zentralen Führungsfragen auseinander zu setzen: *Wie werden Unternehmer und Führungskräfte zu Führenden, die imstande sind, Unternehmen und deren Mitarbeiter unternehmerisch im Sinne von Schumpeter zu machen?*

Für eine Beantwortung dieser Frage muss zuerst einmal geklärt werden, auf welche Aufgaben sich Führungskräfte in ihrer täglichen Arbeit tatsächlich konzentrieren sollten.

Damit begibt man sich auf ein viel diskutiertes und heftig umstrittenes Thema der Führungsforschung. Diese Fragestellung ist in der Führungsforschung heute deshalb so umstritten, weil die Forschungsarbeiten der letzten zwanzig Jahre darauf hindeuten, dass erfolgreiche Führungskräfte in ihrer Persönlichkeit und in ihrem Verhalten so verschieden sind, wie sie nur verschieden sein können.

In den folgenden Ausführungen werden die Erkenntnisse dieser Forschungsarbeiten in keiner Art und Weise ausgeblendet, es wird vielmehr eine andere Perspektive für die Auseinandersetzung mit dieser Fragestellung gewählt: Im Fokus der Überlegungen steht nicht mehr die Frage nach den „besonderen Begabungen“ von erfolgreichen Führungskräften, die Fragestellung ist nun eine andere: *Was sind die Ansatzpunkte für*

*Führungskräfte, damit sich Innovation und kreative Zerstörung in Anlehnung an Schumpeter nachhaltig implementieren lassen?*

In der Konsequenz bedeutet dies, dass sich in der Führungsarbeit letztlich alles darum drehen muss, Ereignisse herbeizuführen, Marktsituationen zu verändern und neue Momente in das Geschehene einzubringen, die aus den gegebenen Prämissen nicht unbedingt abzuleiten waren und dem Ganzen womöglich eine vollkommen andere Richtung geben.

## 2. Welche konkreten Verpflichtungen lassen sich daraus für Führungskräfte ableiten?

Wenn Wertentstehung im Kern Innovation und kreative Zerstörung voraussetzt, dann müssen Führungskräfte für Innovationen sorgen. Sie dürfen sich nicht darauf beschränken, Bestehendes zu bewahren und zu verwalten.

Wenn Führungskräfte für Innovationen sorgen sollen, dann müssen sie sich ständig darum bemühen, schöpferisch tätig zu sein. Führungskräfte dürfen sich nicht darauf beschränken, das zu kopieren bzw. nachzuahmen, was bei anderen erfolgsversprechend ist oder scheint.

Wenn Führungskräfte schöpferisch tätig sein sollen, dann muss dazu ständig der Status quo in Frage gestellt werden. Der Ist-Zustand ist zu keiner Zeit zu akzeptieren.

Wenn Führungskräfte täglich den Status quo in Frage stellen sollen, dann müssen sie sich mit den Menschen ihres Unternehmens beschäftigen, um diese für die Veränderung zu begeistern. Denn diese Menschen bestimmen schließlich den Status quo bzw. verfügen über das Wissen und die Kraft das Bestehende zu verändern. Die Konzentration auf Managementsysteme und Strukturen verschließt hier den Blick auf die Triebfeder der Veränderung, die Menschen.

Wenn Führungskräfte die Menschen in ihrem Unternehmen für das Neue, die Veränderung begeistern sollen, dann müssen sie Vertrauen erwecken. Sie dürfen sich bei ihrer „Begeisterungsarbeit“ nicht auf die Kontrolle verlassen.

Nur wenn eine Führungskraft – Unternehmer als auch Manager – diese Fragen positiv für sich beantworten kann, kann er seinen Führungsaufgaben gerecht werden.

Es stellt sich in der Folge die Frage, welche Aufgaben sich aus dem oben skizzierten Führungsverständnis ableiten lassen. Hinterhuber spricht in diesem Zusammenhang von den „nicht delegierbaren Aufgaben einer Führungskraft“, die die wertsteigernde Entwicklung eines Unternehmens maßgeblich beeinflussen (vgl. Hinterhuber, Krauthammer, 2001). Dazu gehört die Entwicklung eines visionären Zukunftsbildes der Unternehmung, mit dem den Mitarbeitern die großen Ziele des Unternehmens näher gebracht werden können und diese in der Folge begeistert für die Zielerreichung kämpfen.

### 3. Das visionäre Zukunftsbild – eine notwendige Bedingung erfolgreicher Führung

Ausgehend von Schumpeter wollen wir uns in der Folge mit der Entwicklung eines visionären Zukunftsbildes beschäftigen. In diesem Kontext müssen sich Führungskräfte mit den folgenden Fragen intensiv beschäftigen:

- › Was ist eine Vision und welche Kräfte können wirkungsvolle Visionen freisetzen?
- › Warum brauchen wir eine Vision?
- › Welche Komponenten muss unsere Vision unbedingt beinhalten?
- › Wie gelingt es uns, die Vision in den Köpfen aller Mitarbeiter zu verankern und sie mit Leben zu erfüllen?

#### 3.1. Was ist eine Vision und welche Kräfte können wirkungsvolle Visionen freisetzen?

Vision kommt vom lateinischen Wort „videre“ und bedeutet sehen. „Movere“ kommt ebenfalls aus dem Lateinischen und bedeutet „bewegen“ – im Sinne von „in Bewegung setzen“. Eine Vision ist dementsprechend eine bildhafte Vorstellung der Zukunft, für Längle sind Visionen Sichtweisen, für Senge ist die Vision das „WAS?“ – das Bild der Zukunft, die wir erschaffen wollen. Hinterhuber sieht das Wesen einer Vision in den Richtungen, die sie weist, nicht in den Grenzen, die sie setzt. Sie liegt in dem, was sie ins Leben ruft, nicht in dem, was sie abschließt, in den Fragen, die sie aufwirft, nicht in den Antworten, die sie findet. Er vergleicht die Vision mit dem Polarstern. Die Wege suchende Karawane in der Wüste, deren Landschaftsbild sich in den Sandstürmen dauernd ändert, richtet ihre Reise an den Leitbildern des Sternenhimmels aus. Die Sterne sind nicht das Ziel der Reise, sie sind aber eine sichere Orientierung für den Weg in die Oase, gleich, aus welcher Richtung die Karawane diese anstrebt, mit welcher Reiseausstattung sie versehen und wie unwegsam das Gelände ist. (vgl. Pircher-Friedrich, 2001)

Ausgehend von diesem Verständnis sollte man sich der Kraft wirkungsvoller Visionen bewusst werden. Peter Senge kann dabei mit seinen Ausführungen weiterhelfen: *„Wenn es je eine einzelne Führungsidee gab, die Organisationen seit ewigen Zeiten inspiriert hat, so ist es die Fähigkeit, eine gemeinsame Zukunftsvision zu schaffen und aufrechtzuerhalten. Man kann sich nur schwer vorstellen, dass irgendeine große Organisation auf Dauer ohne gemeinsame Ziele, Wertvorstellungen und Botschaften erfolgreich sein kann. Für IBM war dies der Service und für Polaroid die Instantkamera, für Ford war es das Transportmittel für die Massen und für Apple die Computermacht für jedermann. Trotz enormer Unterschiede in Bezug auf Wesen und Inhalt dieser Visionen ist es all diesen Organisationen gelungen, die Menschen durch eine gemeinsame Unternehmensphilosophie und ein Gefühl von gemeinsamer Bestimmung zusammenzubinden.“* (Vgl. Senge, 2001)

Wenn eine echte Vision vorhanden ist, wachsen Menschen über sich hinaus: Sie lernen aus eigenem Antrieb und nicht, weil man es ihnen aufträgt. Aber viele Führungskräfte verfolgen nur persönliche Visionen, die nicht in solche „elektrisierenden“ gemeinsamen Visionen umgesetzt werden. Zur Disziplin der gemeinsamen Vision gehört die Fähigkeit, gemeinsame Zukunftsbilder freizulegen, die nicht nur auf die Einwilligung stoßen, sondern echtes Engagement und wirkliche Teilnehmerschaft fördern.

## 3.2. Warum braucht man eine Vision?

In Ergänzung zu der lebendigen Beschreibung von Senge verdeutlichen wissenschaftliche Untersuchungen, dass die erfolgreichsten amerikanischen Unternehmen eine wichtige Gemeinsamkeit mit den erfolgreichsten japanischen Firmengruppen aufweisen: Sie verfügen alle über eine ganzheitliche Unternehmensvision, die den Zweck ihres wirtschaftlichen Handelns bestimmt. Auch Hendricks und Ludemann berichten, dass die meisten Firmenpleiten auf mangelnde Visionskraft zurückzuführen sind. Umgekehrt ist eine klare Vision oft erst der erste Schritt zum Erfolg.

Diese wissenschaftlichen Erkenntnisse verdeutlichen uns, dass Visionen scheinbar langfristig wesentlich den Erfolg eines Unternehmens bestimmen. Sie geben uns aber noch keine Antwort auf die Frage, warum wir eine Vision brauchen.

Wenn Wertsteigerung im Kern Innovation und „kreative Zerstörung“ voraussetzt, dann brauchen wir in unseren Unternehmen einen Geist und ein Umfeld, das Mitarbeiter begeistert, sich mit Neuem, mit Veränderung zu beschäftigen.

Wenn wir uns dann die Frage stellen, was die Basisvoraussetzung für diese Art von Begeisterung darstellt, dann müssen wir feststellen, dass diese Begeisterung nur dann entstehen und langfristig wirken kann, wenn sich die Mitarbeiter mit dem Unternehmen als solchem, mit dem Zweck des Unternehmens, seinen Zielvorstellungen und den Werten, für die das Unternehmen einsteht, inhaltlich und emotional identifizieren können.

Unweigerlich stellt sich die Frage, was denn aber die Voraussetzungen dafür sind, dass sich Mitarbeiter mit „ihrem“ Unternehmen inhaltlich und emotional identifizieren können.

**Die Antwort darauf ist eindeutig und klar** (vgl. Pircher-Friedrich, 2001): Jeder gesunde Mensch strebt explizit oder implizit nach einem erfüllten Leben. Laut Frankl garantieren aber dem Menschen weder Bedürfnisbefriedigung noch Konzentration auf ausschließlich egoistische Ziele die anvisierte Erfüllung. Frankl stellte vielmehr fest, dass der Mensch sich immer wieder erfahren muss, dass sich jeder von uns nur in dem Maße verwirklichen kann, in dem er einen Sinn erfüllt, der über sich selbst hinausreicht. Auch für Handy ist es das alte Paradoxon, dass wir uns nur dann wirklich selber finden, wenn wir uns in etwas Sinn-vollem verlieren, das über uns hinausgeht.

Doch auf welche Art und Weise können wir diese Erfüllung erreichen? Frankl geht davon aus, dass diese Erfüllung nur durch den Beitrag des Einzelnen zu einer sinnvollen Sache, einer sinnvollen Gemeinschaft, einem sinnvollen Werk oder in der Zuwendung zu anderen Menschen zu erreichen ist. Solche Dienstbereitschaft an Sinnstiftendem impliziert das höchste Maß an Motivation und Engagement.

Einen Beitrag zu etwas Sinn-vollem leisten zu können, löst laut Frankl jene Primärmotivation beim Menschen aus, die ungeahnte Kräfte freizusetzen imstande ist. Die angepriesenen Motivationstechniken und -tricks werden dann beinahe zu lächerlich wirkenden Instrumenten.

Demgegenüber münden Sinn-losigkeit und Sinn-leere in Interesselosigkeit und Gleichgültigkeit, in der täglichen Arbeit im Burn-out Syndrom.

**Was bedeuten die Erkenntnisse von Frankl aber für ein Unternehmen?** Bezogen auf Leadership bedeutet Sinn-orientierung die ständige Auseinandersetzung mit der Frage, welche Visionen, Ziele und Werte das Unternehmen für und mit seinen Stakeholdern (Mitarbeitern, Kunden ...) erreichen will und kann. Gewinn und nachhaltige Wertsteigerung sind dann, wie Kobjoll es für sein Unternehmen nennt, nur Abfallprodukte. Im

Sinne einer langfristigen und nachhaltigen Wertsteigerung ist Unternehmenserfolg demnach immer nur Folge von sinn-vollem Handeln. Daher müssen sich die Führenden in Unternehmen unweigerlich mit Sinngebung und Sinnstiftung im und durch das Unternehmen beschäftigen.

Jeder von uns kann sich nämlich nur dann inhaltlich und emotional mit einer Sache, mit einer Idee, mit einem Unternehmen identifizieren, wenn er in der Sache, der Idee, dem Unternehmen einen Sinn erkennt. Denn:

- › Je größer die Sinnhaftigkeit bzw. die Sinnstiftung ist, desto wertvoller wird das Ganze.
- › Je wertvoller etwas für den Einzelnen ist, desto wichtiger wird es ihm.
- › Je wichtiger etwas für den Einzelnen ist, desto mehr beschäftigt er sich emotional und inhaltlich mit dem Anliegen.
- › Je mehr sich der Einzelne emotional und inhaltlich mit etwas befasst, desto eher wächst er über sich hinaus und ist imstande etwas Besonderes zu leisten.

Dieses Identifikationspotenzial ist laut Frankl ein wesentlicher Bestandteil jener Primärmotivation des Menschen, das ungeahnte Kräfte freizusetzen imstande ist. Die häufig angepriesenen Motivationstechniken und Motivationstricks werden auf Basis der Erkenntnisse von Frankl zu nicht notwendigen „Manipulationsversuchen“, die keine nachhaltige Wirkung erzeugen.

Wenn es uns dementsprechend nicht gelingt, möglichst viele Mitarbeiter für etwas großes und Sinnhaftes – etwas Visionäres – zu begeistern, dann wird es uns nur schwer gelingen, den Funken für Innovationen, Veränderungen und Einzigartigkeit zu zünden.

### 3.3. Die Komponenten einer kraftvollen Vision

Visionen können Sinn und Perspektive stiften, sie haben aber, wenn sie nur zu starren Langfristbeschreibungen einer Strategie werden, durchaus auch problematische Nebenwirkungen. Sie mutieren dann leicht zu „fixen Ideen“, welche bei Änderungen im Marktfeld nicht mehr revidiert werden können. Es entsteht dann ein verzerrtes Bild der Wirklichkeit, in dem keine Lernprozesse mehr möglich sind. Macht man sich jedoch die Kraft einer wirklichen und nachhaltigen Vision zunutze, dann muss zunächst Klarheit über die Bausteine/Elemente herrschen, die bei der Entwicklung einer Vision zu berücksichtigen sind.

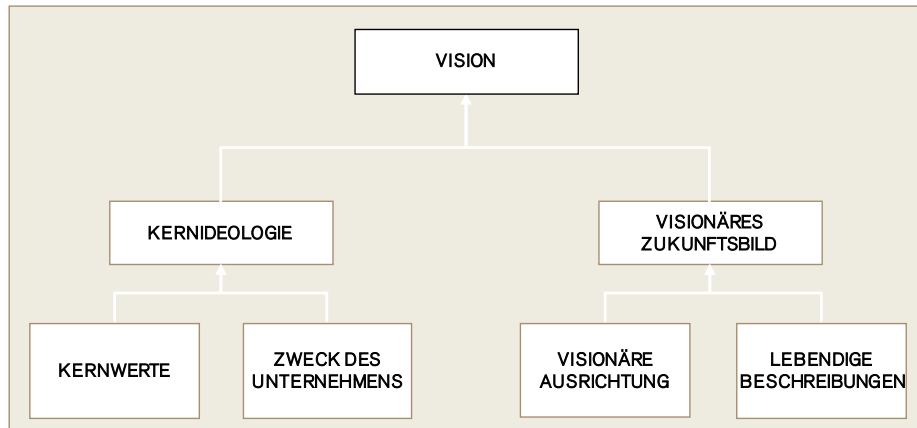


Abb.: Vision Framework nach Collins/Porras

James Collins und Jerry Porras kommen bei ihren Untersuchungen zum Schluss, dass sich alle wirkungsvollen Visionen durch zwei Kernkomponenten auszeichnen (vgl. Collins, Porras, 1996):

- › Die Kernideologie – der Zweck des Unternehmens und die Kernwerte
- › Die visionäre Ausrichtung.

Collins und Porras sehen die Kernideologie und die Kernwerte als das Ying – das Unveränderbare/Konstante, das visionäre Zukunftsbild als das Yang der Vision, das für zukunftsweisende und signifikante Veränderung verantwortlich ist.

### 3.3.1. Die Kernideologie

Die Kernideologie definiert letztlich die wahre Identität des Unternehmens und erzeugt den „Klebstoff“, der ein Unternehmen über die Zeit emotional zusammenhält.

Paul Galvin von Motorola beschrieb die Bedeutung der Kernideologie folgendermaßen: *„Es ist wichtiger zu wissen, wer du bist, als zu wissen, wohin du gehst. Der Weg, den du gehen willst, wird sich nämlich verändern, gleich wie sich die Welt um dich verändern wird. Manager sterben, Produkte werden nicht mehr gebraucht, Märkte verändern sich, neue Technologien werden entwickelt, Mitarbeiter kommen und gehen, aber die Kernideologie in erfolgreichen Unternehmen bleibt als Quelle für Ausrichtung und Inspiration bestehen.“* (Vgl. Senge, 2001)

Damit mit dieser von Galvin angesprochenen Unternehmensidentität, aber auch jene anzustrebende Sinnstiftende Wirkung für die Mitarbeiter (vgl. Ausführung von Adler) erzielt werden kann, muss die Kernideologie zum einen eine klare, Sinn-erzeugende Antwort auf die Frage, warum (wofür) existiert das Unternehmen heute und in Zukunft – den Zweck des Unternehmens – geben, zum anderen muss sie sinnstiftende Werthaltungen definieren, denen man sich im Unternehmen tatsächlich langfristig verpflichtet fühlt.

## A. Der Zweck des Unternehmens

Der Kernzweck des Unternehmens stellt den ersten Teil der Kernideologie dar. Er muss jene Ideale verkörpern, die die Primärmotivation der Mitarbeiter zur Erbringung von einzigartigen Leistungen anspricht und ausrichtet. Er stellt letztlich die „Seele“ des Unternehmens dar.

Diese Art von sinnstiftendem Zweck darf niemals mit speziellen Zielen oder Unternehmensstrategien verwechselt werden. Ein Ziel kann man erreichen, eine Strategie beenden – der sinnstiftende Zweck eines Unternehmens wird davon unabhängig weiterhin Gültigkeit besitzen. Man kann ihn mit einem Stern vergleichen, den man immer sieht, aber nie erreicht. Obwohl der Zweck niemals zu erreichen ist, so ist der Zweck doch immer die Inspiration für eine permanente Weiterentwicklung (Hinterhuber, 2002, 2001). Fragen, die sich Führungskräfte stellen sollten:

- › Wie würden Sie ihren Mitarbeitern den sinn-stiftenden Zweck, die „Seele ihres Unternehmens“ beschreiben?
- › Wann haben Sie das letzte Mal mit ihren Führungskräften über dieses sinnstiftende WARUM soll es uns überhaupt geben, diskutiert?
- › Kennen und verstehen die Mitarbeiter die Triebfeder, die hinter diesem WARUM steckt?
- › Können sich die Mitarbeiter mit diesem WARUM emotional identifizieren?

## B. Die Kernwerte

In „Corporate Culture and Performance“ zeigen Kottler und Heskett, dass Unternehmen mit einer ausgesprochen anpassungsfähigen Kultur auf der Basis gemeinsam getragener Werte anderen Unternehmen weit überlegen waren. Während eines Zeitraums von elf Jahren wuchsen Unternehmen, die ihre Strategie an allen Interessensgruppen ausrichteten und sich auf die Entwicklung von Führungsqualitäten konzentrierten, viermal schneller als Unternehmen, die darauf keinen Wert legten. Die Autoren wiesen auch nach, dass diese Unternehmen eine siebenmal höhere Rate bei der Schaffung von Arbeitsplätzen aufwiesen, dass ihre Aktienkurse zwölfmal schneller stiegen und die Gewinnentwicklung 750-mal höher war als bei Unternehmen ohne gemeinsame Wertebasis und ohne anpassungsfähige Kultur (vgl. Barret, 2000).

Echte Kernwerte eines Unternehmens sind etwas sehr Essenzielles und Dauerhaftes einer Organisation. Sie sind ein kleines Set von zeitlos wirkenden Prinzipien, denen sich möglichst alle Mitarbeiter emotional verpflichtet fühlen. Sie bedürfen keiner externen Rechtfertigung, sie sind vielmehr die interne „Richt-Schnur“ für die Mitglieder des Unternehmens.

Collins und Porras konnten die Existenz und die Wirkungen von Kernwerten in ihren Untersuchungen nachweisen. Sie stellten fest, dass alle visionären Unternehmen zwischen drei und fünf solcher Kernwerte definiert haben und sich strengstens nach diesen ausrichten. Die Wirkung solcher Werte konnten Collins und Porras sogar bei globalen Unternehmen mit Mitarbeitern aus den unterschiedlichsten Kulturkreisen feststellen (vgl. Collins, Porras, 1996).

Das Geheimnis für die Entwicklung solcher kraftvollen Kernwerte liegt in einem Prozess, der die Wertdefinition am Unternehmenszweck, den Unternehmenszielen und den einzelnen Individuen ansetzt.

Fragen, die sich Führungskräfte stellen sollten:

- › Was sind die Kernwerte und Verhaltensweisen, denen man sich in Ihrem Unternehmen verpflichtet fühlt?
- › Tragen die Kernwerte in der Ausrichtung der Mitarbeiter bei, den Unternehmenszweck zu erfüllen und die Erreichung der Unternehmensziele zu beschleunigen.
- › Inwieweit haben diese Kernwerte die Kraft, in den Augen der Mitarbeiter Sinn zu stiften?
- › Was denken die Führungskräfte und Mitarbeiter bezüglich dieser Kernwerte?

### 3.3.2. Das visionäre Zukunftsbild

Das visionäre Zukunftsbild ist das, was wir anstreben, das, was wir erschaffen wollen, das, was wir mit dem Unternehmen in den nächsten zehn Jahren erreichen wollen. Damit es jene Kraft entfalten kann, die in diesem visionären Zukunftsbild stecken kann, gilt es das große/kühne Ziel für das Unternehmen zu entwickeln.

#### A. Die visionäre Ausrichtung – das große/kühne Ziel

Selbstverständlich haben nahezu alle Unternehmen mehr oder weniger ausdefinierte Unternehmensziele. In vielen Fällen existieren auch schriftlich fixierte strategische Ziele.

Wirklich große, kühne, herausfordernde Ziele, denen jene emotionale Anziehungskraft anhaftet, die die ganze Organisation mitzureißen imstande sind, findet man aber nur in sehr wenigen Unternehmen. Dies ist umso verwunderlicher, als dass Untersuchungen belegen, dass gerade diese Art von Zielen – bei richtiger Entwicklung – unglaublichen Spirit und Tatendrang in der Organisation erzeugen.

Damit es letztlich aber auch gelingt, ein Ziel dieser Dimension für das eigene Unternehmen zu entwickeln, muss einem klar sein, dass es sich nicht um einen klassischen Zielfindungsprozess handeln kann. Vielmehr erfordert die Entwicklung des großen, kühnen Ziels ein Denken und Diskutieren, das weit über das Heute und Jetzt hinausreicht. Dieser Prozess erfordert weniger strategisches als vielmehr visionäres Denken.

Darüber hinaus müssen die „Kernwörter“, die dieses große/kühne Ziel beschreiben, exakt definiert und schriftlich fixiert werden. Nur dann erreichen wir nämlich den Punkt, an dem wirklich alle über das „Selbe“ sprechen, nachdenken und letztlich sich in Richtung bewegen. Erfahrungen zeigen nämlich deutlich, dass jeder Interpretationsspielraum, der ohne exakte Definition des großen/kühnen Ziels entsteht, mehr Irritation denn Ausrichtung erzeugt.

Fragen, die sich Führungskräfte stellen sollten:

- › Wie würden Sie dieses große/kühne Ziel für Ihre Organisation beschreiben?
- › Wann haben Sie mit Ihrem Führungsteam das letzte Mal über dieses große/kühne Ziel gesprochen?
- › Herrscht im Führungsteam wirkliche Einigkeit über das große/kühne Ziel.
- › Kennen und verstehen die Mitarbeiter dieses große/kühne Ziel?
- › Erfahren Sie in Ihrer täglichen Arbeit, dass die Mitarbeiter von diesem großen/kühnen Ziel inspiriert werden?

## B. Die lebendige Erzählung – ein Instrument der besonderen Art

„Cäsar eroberte Rom. Hatte er nicht mindestens einen Koch dabei?“ (Bertold Brecht). Führungskräfte, die glauben, die Größten zu sein, vergessen häufig ihre wichtigste Ressource, ihre Mitarbeiter. Erst wenn Führungskräfte bereit sind, Zeit auch in die Entwicklung ihrer Mitarbeiter zu investieren, nehmen sie ihre unternehmerische Verantwortung ernst und wahr. (Vgl. Sadowsky, McLoughlin, 2003)

Peter Drucker formuliert es so: *„Wissensarbeiter fühlen sich nicht als Angestellte, sondern als „Professionals“. Die Wissensgesellschaft ist keine Gesellschaft von Bossen und Befehlsempfängern mehr, sondern von Juniors und Seniors. Wenn die entscheidende Frage der Zukunft darin besteht, wie wir Wissensarbeiter anziehen, halten und motivieren können, dann geht dies nicht mehr, indem wir versuchen, ihre Geldgier zu befriedigen – um sie uns in anderen Fragen vom Leib zu halten. Wir werden es tun müssen, indem wir ihre Werte respektieren – indem wir ihnen soziale Anerkennung und soziale Macht geben. Wir werden dies tun müssen, indem wir sie von Angestellten und Untergebenen zu echten Partnern machen und indem wir sie von Abhängigen zu echten Managern wachsen lassen.“* (Drucker, 2002)

In einer visionären und wertorientierten Unternehmung geht es nicht um das Produzieren von Leitbildern und Verhaltenskatalogen, welche schön umrahmt an den Wänden in Eingangshallen diverser Firmen zu finden und zu bestaunen sind.

Es geht vielmehr um die Entwicklung eines gemeinsamen Geistes, eines gemeinsamen Spirits für eine Gruppe, ein Team, eine Unternehmung. Wirkliche und nachhaltige Visionen koppeln daher immer auf tief empfundenen Werten und Geisteshaltungen an – und diese sind meist sehr einfach!

Ohne Zweifel ist dazu von Führungskräften ein sehr hohes Maß an Kommunikationskompetenz gefragt. Eines scheint dabei aber klar zu sein: Als Führungskraft wird man nicht einfach geboren.

Leider ist es bei vielen Unternehmen festzustellen, dass zwar die Führungsmannschaft die grundlegenden Ziele der Organisation kennt. Nur wenige Mitarbeiter jedoch kennen, verstehen und „committen“ diese, weil eine gemeinsame und vor allem kommunizierte Vision, Identität und Wertebasis sowie prinzipielle Stoßrichtungen der Unternehmung fehlen. Engagement kann allerdings nur dann dauerhaft aufgebaut werden, wenn die Sinnhaftigkeit des Unternehmens auch den beteiligten (und nicht nur betroffenen) Mitarbeitern vermittelt wird bzw. vermittelt werden kann.

### **Die Kernfrage: Wie sollte Sinn-stiftende Kommunikation aussehen?**

Wir brauchen die Übersetzung des großen, in Worte gefassten Ziels in lebendige Erzählungen mit denen Führungskräfte in die Lage versetzt werden, ihre Mitarbeiter zu begeistern. Diesen Erzählungen kommt laut Forschungen zum Leadership eine ganz besondere Rolle zu, wenn es darum geht, Menschen emotional zu binden und zielgerichtet in Bewegung zu setzen.

Peg Neuhauser kommt z.B. in ihren Untersuchungen zum Ergebnis, dass es insbesondere Geschichten sind, mit denen man Menschen am besten erreichen und beeinflussen kann: *„Stories are the single most powerful form of Human communication.“* Anette Simmons, Autor von The Story Factory, bestätigt in ihren Arbeiten, dass Geschichten die effektivste Form der Kommunikation sind: *„If you wish to influence an individual or a group to embrace a particular value in their daily lives, tell them a compelling story.“*

Für Karl Weick sind Geschichten/Erzählungen deshalb so mächtig, weil wir alle in Geschichten denken. In *Sensemaking in Organizations* schreibt er: „... people think narratively rather than argumentatively or paradigmatically.“ (Weick, 1995) Folglich kann man davon ausgehen, dass Geschichten intensiver wahrgenommen werden und besser/länger in Erinnerung bleiben als abstrakte Analysen oder rationale Argumente.

Noel Tichy, Autor von *The Leadership Engine* kommt zum Schluss, dass effektive Leader immer gut im Geschichten erzählen sind: „Leaders make people want to follow by painting compelling pictures of the future through their stories. Organizational change happens through the leaders stories.“ (Tichy, Cohen, 1997)

Diesen Erkenntnissen folgend müssen sich Führungskräfte mit folgenden Fragen beschäftigen:

- › Was zeichnen Geschichten aus, die imstande sind, Mitarbeiter emotional zu fesseln und sie in Bewegung zu versetzen?
- › Mit welchen lebendigen Beschreibungen sind wir imstande unsere Mitarbeiter zu begeistern?
- › Inwieweit nutzen wir in unserer täglichen Führungsarbeit diese Beschreibungen zur Ausrichtung unserer Mitarbeiter?

Leadership auf Basis einer sinnorientierten und sinnstiftenden Unternehmensführung ist letztendlich visionärer und damit innovativer, schneller und wandlungsfähiger. Sie ist „unschärfer“ im Sinne organisatorischer Strukturen, aber „konkreter“ im Sinne der inhaltlichen Firmenziele und der strategischen Stoßrichtungen.

## 4. Wie gelingt es, die Vision in den Köpfen aller Mitarbeiter zu verankern und sie mit Leben zu erfüllen?

Aufgrund der Erkenntnisse der Managementforschung und eigener Erfahrungen kann festgehalten werden, dass eine gelebte Vision eine der stärksten Triebfedern für nachhaltige Erfolge im Sinne Schumpeter darstellt. Die zentrale Fragestellung lautet also nicht, brauchen wir eine Vision, sondern vielmehr, wie sollte ein Visionsfindungsprozess angelegt sein, der uns in die Lage versetzt, unsere Mitarbeiter zielorientiert und engagiert in Bewegung zu setzen, um langfristige Wettbewerbsvorteile aufzubauen und sichern zu können.

Die systematische Entwicklung und Implementierung einer nachhaltig wirkenden und inspirierenden Vision erfordert eine vierstufige Vorgehensweise:

1. Entwicklung eines gemeinsamen Verständnisses über die Bedeutung und die Kraft einer Vision in der Geschäftsführung/im Managementteam.
2. Installierung eines Projektteams aus Top-Führungskräften, das für die Entwicklung der Grundkonzeption verantwortlich ist.
3. Entwicklung der Visions-Grundkonzeption durch das Projektteam. In dieser Phase müssen folgende Kernfragen beantwortet werden:

- › Welche wirklich großen, kühnen, mitreißenden Ziele wollen wir in den nächsten 10-15 Jahren gemeinsam anstreben?
  - › Welche besondere Identität sollte dem Unternehmen von Mitarbeitern, Kunden etc. zugeschrieben werden?
  - › Welchen Werthaltungen und Verhaltensweisen sollten den Zusammenhalt der Organisation, den Teamspirit in der Organisation langfristig hochhalten?
  - › Wo liegen die strategischen Hebel, um sich dieser Vision zu nähern?
4. Entwicklung eines außergewöhnlichen Kommunikationskonzeptes zur Transformation der Visionsidee.

## Literaturquellen

Friedrich S.; Hinterhuber H. (1999): Während Manager nachahmen, sind Führungskräfte schöpferisch, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 22.02.1999.

Bailom F.; Hinterhuber H.; Tschernernjak D. (2003): Mitarbeiterengagement ein zentraler Baustein für gesteigerten Unternehmenserfolg, in: [imp] management perspectives..

Hinterhuber H.; Krauthammer E. (2001): Leadership – mehr als Management. Gabler.

Pircher-Friedrich A. (2001): Sinn-orientierte Führung in Dienstleistungsunternehmen. Hochschulschriften.

Senge P. (2001): Die fünfte Disziplin. Klett-Cotta.

Collins J.; Porras J. (1995): Building your Company's Vision 1995.

Krauthammer E.; Hinterhuber H (2001): Wettbewerbsvorteil Einzigartigkeit. Hanser.

Barret R. (2000): Kulturelles Kapital erfassen, in: Konzepte Nr 6 2000.

Sadowsky J.; McLoughlin I. (2003): The Power of Storytelling in Leadership: The Case of Tim Bilodeau and Medicines for Humanity. Paper Presentation Oxford's annual Leadership Conference.

Drucker P. (2002): Was ist Management? Econ.

Neuhauser P. (1993): Corporate legends and lore: the power of storytelling as a management tool. McGraw-Hill.

Tichy, N.; Cohen E. (1997): The leadership engine: how winning companies build leaders at every level. Harper Business.

Weick, K. (1995): Sensemaking in organizations. Thousand Oaks. Sage Publications.