

ALPHA

DER KADERMARKT DER SCHWEIZ



EINE PUBLIKATION DER VERLAGE TAGES-ANZEIGER UND SONNTAGSZEITUNG.

SAMSTAG/SONNTAG, 31. JULI/1. AUGUST 2010.

AUFLAGE 415'879. TEL 044 248 40 41, FAX 044 248 10 20

Weitere Kaderstellen täglich im Internet: www.alpha.ch

Verantwortungsvolle Unternehmensführung

Absicht verlangt Tatbeweis

Verantwortliche der momentanen wirtschaftlichen Krisen können nicht zur Rechenschaft gezogen werden. Es braucht aber Antworten und Systemmechanismen, die das Wegstehlen aus der Verantwortung verhindern. Die Besten haben es längst begriffen: Verantwortung hat langfristigen Wert.

von Bernhard Bauhofer (*)

Die ersten zehn Jahre des neuen Jahrtausends – bereits als «Dekade der Hölle» bezeichnet –, verdeutlichen angesichts der aktuellen Krise vielerlei Herausforderungen. Auf das Gebot, dass eine derartige Katastrophe nie mehr passieren darf, folgt die Suche nach den Verantwortlichen. Man mag versucht sein, die Ursachen auf Sachzwänge des globalen Systems zu schieben und damit die individuelle Verantwortung und Verantwortlichkeit der einzelnen Akteure herunterzuspielen. Wer ist in letzter Konsequenz für den Finanz-Tsunami und die Kollateralschäden der Krise wie die Welle von Selbstmorden, die sich in französischen Konzernen

aufgrund des unerträglichen Drucks ergeben haben, zur Verantwortung zu ziehen? Wer trägt Verantwortung für die illegalen Überwachungen und Abhörungen der Mitarbeiter in den Konzernen und die grassierende Korruption? Mit der Verurteilung ehemaliger Siemens Top-Manager wurde zumindest bei Letzteren ein Zeichen gesetzt.

Fehlende Verantwortung und Verantwortlichkeit führen zu Wut, Frustration, Resignation und einem massiven Vertrauensverlust bei Kunden, Investoren und Anspruchsgruppen. Eine Studie des New Yorker Think Tanks «Centre for Work-Life Policy» hat ergeben, dass zwischen Juni 2007 und Dezember 2008 der Anteil der Mitarbeiter, die ihrem Arbeitgeber Loyalität zollen, von 95 % auf 39 % gefallen ist; die Anzahl, die Vertrauen bekunden, fiel von 79 % auf 22 %. Auch in Europa muss sich die Wirtschaftselite den Vorwurf gefallen lassen, für diesen Wertesturz verantwortlich zu sein.



Bernhard Bauhofer

Gefährliche Grauzone

Um einen Manager oder Mitarbeiter für sein Handeln zur Verantwortung ziehen zu können, muss seinem Verhalten eine Entscheidungsfreiheit zugrunde gelegt werden können. Doch im globalisierten Kapitalismus entstehen vermehrt neuartige Gebilde, sogenannte Hybrid-Unternehmen, die in der Grauzone zwischen Privatsektor und öffentlicher Hand operieren, unkontrolliert wachsen, eine Eigendynamik entwickeln und durch ihre Marktmacht einen entscheidenden Einfluss auf die Wirtschaft und den Staat gleichermassen ausüben. In solchen Gebilden besteht die Geschäftsleitung mehr aus Bürokraten als aus Managern, die im wahrsten Sinne des Wortes die Geschicke des Unternehmens aktiv managen. Konglomerate wie «Dubai World», eine von drei grossen Holdingfirmen, unter deren Dach zahlreiche andere staatliche Firmen der Vereinigten Arabischen Emirate operieren, werden als staatskontrolliert, staatsunterstützt, quasistaatlich oder parastaatlich bezeichnet. Ihr Verhalten ist schwer vorherzusagen und sie werden für den Staat und den Steuerzahler zum Klumpenrisiko, das wegen

des «Too big to fail»-Arguments und der Systemrelevanz nicht mehr zu beseitigen ist. Mit fatalen Folgen: Mit der Bitte an die Gläubiger um einen Zahlungsaufschub hat die mit 60 Milliarden Dollar verschuldete Dubai World nicht nur die Welt geschockt, sondern der Reputation ganz Dubais schwer geschadet. In Europa sind diese Bastarde unter den Unternehmen gerade in Frankreich beliebt, weil sie dem Volk vermeintliche Sicherheit vor «Heuschrecken» und Konkurrenz aus dem Ausland bieten. In Deutschland ist der Fall «Opel» ein Beispiel für die unselige Verquickung von Staats-, Unternehmens- und Gewerkschaftsinteressen. Nicht zuletzt verzerren subventionierte Konzerne, halb- oder parastaatliche Konglomerate, den globalen Wettbewerb massiv und erschweren in letzter Konsequenz die Bestimmung der Verantwortlichen.

Verantwortung im Zeitgeist

Unbeeinflusst von diesen ordnungspolitisch besorgniserregenden Entwicklungen in den Unternehmen suchen Konsumenten nach verantwortungsbewussten, ethisch agierenden Unternehmen. Auch in der grössten Wirtschaftskrise seit der grossen Depression haben mehr und mehr Menschen ökologisch vorbildliche Produkte konsumiert. Aus dem Dreiklang der Nachhaltigkeitsunternehmen «sozial, ökologisch, wirtschaftlich» entstand so die knackige Variante «profit, planet, people». Doch die Erwartungen der Menschen an die Unternehmen gehen über den ökologi-

schen Aspekt hinaus. Sie wollen Charaktere, die hinter ihrem Unternehmen stehen und mit ihrem eigenen erarbeiteten Geld investiert sind. Sie vertrauen Persönlichkeiten, die ehrlich und echt sind und das Heft selbst in die Hand nehmen. Wer derart ein Unternehmen und seine Kultur verkörpert, der zieht automatisch Kunden und Mitarbeiter an.

Das Verantwortungsdilemma

Verantwortung und Verantwortlichkeit sind nicht nur im Trend bei den Konsumenten

(Fortsetzung auf Seite 4)

Aufgeschnappt

Test

Bei der mittlerweile weltweit aktiven Carrot Mob-Bewegung verabreden sich Umweltaktivisten, bei einem ausgesuchten Ladenbesitzer über einen gewissen Zeitraum einzukaufen und damit dessen Umsätze nach oben zu treiben. Dieser erklärt sich im Gegenzug, einen festgesetzten Teil seines Gewinns in die klimagerechte Sanierung seines Laden.

Mehr dazu unter > www.alpha.ch

Aufgeschnappt: Aktuelle Begriffe, für Sie fundiert und in Kurzform aufbereitet und erläutert. In Zusammenarbeit mit

:zukunfts|institut

(Fortsetzung von Seite 1)

und Mitarbeitern, sondern bedeuten für den Unternehmer eine Bürde. Zum einen ist er nicht selten mit dem Grossteil seines Vermögens im Unternehmen investiert, hat oft eine dünne Kapitaldecke und leidet unter dem Kreditmangel, den die Banken mitverursacht haben. Auf der anderen Seite stehen die Verantwortung gegenüber seiner Familie und die Verpflichtung, das Familienvermögen über Generationen hinweg abzusichern. Verantwortung zu übernehmen kann dabei schwerwiegende finanzielle Folgen haben und Hohn und Spott nach sich ziehen, wie das Beispiel Arcandor zeigt. Die einstige Milliardärin Madeleine Schickedanz griff ihrem in Schiefelage geratenen Unternehmen unter die Arme und verlor dabei ihr Vermögen. Ihr Verhalten wurde nicht als ehrenwert, sondern als dumm bezeichnet. Tagtäglich wägen Patrons unternehmerische und private Interessen ab. Eine weitere zentrale Verantwortung im Sinne der Corporate Governance ist die frühzeitige Bestimmung des Nachfolgers, da der wichtigen Kontinuität in der Geschäftsführung stets die Abhängigkeit des Unternehmens vom Patron gegenübersteht. In der Nachfolge ist somit eines der grössten Reputationsrisiken für inhabergeführte Unternehmen auszumachen.

Fazit: Verantwortung muss in seiner Vollständigkeit wieder wahrgenommen werden. Im Handeln und im Unterlassen von Handlungen. Wenn wir aus der «Krisengesellschaft» in eine Chancengesellschaft übergehen wollen, dann muss Verantwortlichkeit wieder das zentrale Prinzip unternehmerischen Handelns werden. Hoch bezahlte Manager dürfen sich nicht mehr einfach wegstellen, wenn das Unternehmen vor dem Untergang steht und dabei gar eine Abfindung kassieren. Der Patron dient in ethischer Hinsicht als Vorbild. Sein Wertgefüge muss er jedoch den Gegebenheiten der globalisierten Märkte anpassen.

(*) Bernhard Bauhofer ist u.a. Gründer und Managing Partner von Sparring Partners (www.reputationmanagement.ch)

X

X

Über die Notwendigkeit des aufmerksamen Zuhörens für eine zukunftsfähige Unternehmensführung. Persönlichkeitsbildung ist die Voraussetzung für flexibles, verantwortungsvolles und innovatives Handeln.

von x (*)

Aktionismus?

Zurzeit sind viele Unternehmen mit einer neuen Dimension im Meistern von Veränderungen konfrontiert. Wir müssen angesichts der aktuellen kritischen Wirtschaftslage zur Kenntnis nehmen, dass die üblichen operativen Steuerungsinstrumente und die damit verbundenen Planungshorizonte komplett versagen. Die Auftragseinbrüche treten synchron und mit globalen, teilweise dramatischen Verstärkungseffekten auf. Was in den kommenden Monaten noch alles auf uns zukommt, weiss niemand mit Sicherheit. Trotzdem gilt es zu handeln: ohne Aktionismus, ohne Panik.

Zu beobachten ist hingegen, dass in aller Eile einschneidende Massnahmen getroffen werden, wie Investitionsstopp, Redimensionierungen, und Kostensenkungsprogramme. Schmerzlicher Personalabbau scheint unvermeidlich und bedroht im Kern die häufig historisch gewachsene Leistungsfähigkeit der betroffenen Firmen. In einer Reihe von Branchen wird der Konsolidierungs- und Marktberreinigungsprozess weiter angeheizt. Die Insolvenzrate steigt dramatisch an.

Selbsterneuerungskraft?

Gleichzeitig gibt es viele Unternehmen, denen diese aktuellen Turbulenzen wenig aus-

zumachen scheinen. Sie sind mit einer hohen Eigenkapitalquote ausgestattet, mit schlanken, wettbewerbsfähigen Strukturen, einer erneuerten Technologie, einer stabilen Verankerung in unterschiedlichen Weltregionen und Geschäftsfeldern, d.h. mit einer strategischen Positionierung, die eine differenzierte Risikopolitik ermöglicht. Dieser Typus von Unternehmen hat gelernt, auf einen sorgfältig angelegten, längerfristig ausgerichteten Kompetenzaufbau zu setzen. Sie vermeiden, wo immer es geht, einschneidende radikale Organisationsumbauten, weil sie um die destruktiven Folgewirkungen solcher häufig zum Einsatz gebrachter Transformationsprozesse wissen. Vielmehr investieren sie in eine Art nachhaltiger Selbsterneuerungskraft, die vorausschauend Veränderungsimpulse aufgreift, den ständigen Kompetenzaufbau der handelnden Personen fördert und beides für eine gezielte evolutionäre Weiterentwicklung des eigenen Leistungsvermögens nutzt.

Zuhören?

Wie aber erreicht man diese Form von wachem und bewusstem Denken und Handeln? Mit bisherigen Rezepten der Personalentwicklung nicht. Es sind nicht Trainings und Seminare, sondern eine haltungsorientierte Persönlichkeitsbildung für Fach- und Führungskräfte, die hier förderlich sind – z. B. die Einführung von Coaching als Führungshaltung. Denn überwiegend fällt weder das Sprechen, Gespräche führen, Anweisungen geben, noch das

Strategien entwickeln schwer. Das können die meisten Führungskräfte sehr gut und werden durch die Personalentwicklungsmassnahmen weiter qualifiziert. Jedoch ist die eigentliche Kompetenz für ein nachhaltiges, bewusstes und waches Agieren nicht das Sprechen, sondern das Zuhören – das Wahrnehmen von dem, was gemeint ist. Es geht darum, vom Hören zum Zuhören zu kommen und von hier zum Verstehen komplexer nicht eindeutiger und oft nicht klar kommunizierter Themen und Phänomene. Es greift zu kurz, nur zu hören und auf die Oberflächenstruktur des Gesagten zu vertrauen. Wer nicht gelernt hat, die Tiefenstruktur des eigentlich Gemeinten wahrzunehmen, zu verstehen und darauf aktiv zu reagieren, betreibt Stühlertücken auf der Titanic, statt sich um das Leck zu kümmern.

Wahrnehmungsfähigkeit und Lernen im Unternehmen heisst vielmehr, sich auf die Tiefenstruktur einzulassen – im Zweier- oder Teamgespräch, in den Lieferanten- und Kundenkontakten – um rechtzeitig auf Veränderungen reagieren zu können. Rechtzeitig Veränderungen begegnen zu können, die eben noch nicht offensichtlich und explizit in den Gesprächen, Mails und Verlautbarungen zu erkennen sind.

Geistesgegenwärtigkeit?

Unternehmen werden heute unablässig mit neuen Ereignissen konfrontiert, die niemand so erwartet hatte und die auch kaum erwartet werden konnten. Organisationen müssen sich heute mehr denn je auf unvorhersehbare (Extrem-)Situationen einstellen. Die Fähigkeit, geistesgegenwärtig Frühsignale zu erkennen und mit hohem Improvisationsvermögen auf

plötzliche Veränderungen zu reagieren, wird insbesondere für Unternehmen in einem dynamischen Marktumfeld zu einer überlebenskritischen Ressource. Trotz wandelnder Kundenanforderungen, schwankender Nachfrage oder schwer vorhersehbarer Volatilitäten in der Zulieferkette oder in den Finanzströmen müssen wir es schaffen, zuverlässig Leistungen zu erbringen und uns zeitgleich offen zu halten für mögliche Innovationen.

Erwartungskonformität?

Klassisch organisierte Unternehmen stehen sich hier häufig selbst im Weg. Sie konzentrieren sich zu stark auf ihre Erwartungen, Pläne und vergangene Erfolge und verhindern damit ungewollt, sich erwartungsoffen immer wieder ein neues Bild von der Lage zu verschaffen und situationsgerecht zu antworten. Auch im Umgang mit der Finanz- und Wirtschaftskrise zeigt sich rückblickend ein altbekanntes Muster: Viele Signale der sich nach und nach aufbauenden Krise wurden wieder besseren Wissens ignoriert. Im kollektiven Miteinander konzentrierte man sich auf das, was man erwartete, statt die vielen kleinen überraschenden Beobachtungen zum Anlass zu nehmen, verantwortungsvoll und überlegt auf die neue Situation zu reagieren. Darüber hinaus lässt die starke Entwicklungs- und Veränderungsdynamik der Unternehmenslandschaft bei immer mehr Führungsverantwortlichen ein Gefühl zunehmender Beschleunigung und eingeschränkter Steuerbarkeit entstehen.

Ausprobieren, Reflektieren, Integrieren

Für ein Überleben in unvorhersehbar dynamischen Umfeldern brauchen Organisationen lernfähige Formen der Wahrnehmung und des Umgangs sowie lernfähige Mitarbeitende, um allen Bewegungen, die sie in der Produktion, bei Kundschaft, Lieferanten, Wettbewerb, Mitarbeitenden bemerken, aufmerksam, enttäuschungs- und gestaltungsbereit zu begegnen. Die Unternehmensführung stellt dies vor herausfordernde Fragen der Selbststor-