



## Coaching im Unternehmensalltag - Wirtschaftscoaching

Von Nikolaus Raben

*Übertragbare Standardlösungen bieten in einer dynamischen Wirtschaft wenig Nutzen. Besser ist die individuelle Erkenntnis zur Lösung von Sachaufgaben. Methoden aus dem Coaching helfen dabei.*



Nikolaus Raben ist Gründer und geschäftsführender Partner des Spectrum für Unternehmen.

Kontakt: [www.corvicom.com](http://www.corvicom.com)  
[n.raben@corvicom.com](mailto:n.raben@corvicom.com)

Coaching ist nicht gleich Coaching. Dies schon deshalb nicht, weil der Begriff nicht geschützt ist. In der Unternehmenspraxis wird er als Sammelbegriff für individuelle Formen personenzentrierter Beratung und Betreuung auf der Prozessebene verstanden. Dabei soll beim Coachee die Fähigkeit zur Selbstreflexion und -wahrnehmung gefördert werden, um sich selbst besser und verantwortungsvoller regulieren zu können. Die Zielrichtung ist die Kommunikation, konkret die Inhalts- und die Beziehungsebene. Es geht also um das „Was“, den Inhalt der Interaktion. Im Sinne des Per-

sönlichkeits-Coaching ist dies ein hilfreicher Ansatz, geht es doch um die Person und ihre Positionierung in ihrem direkten Umfeld.

### **Klassische Beratung leitet an**

Im wirtschaftlichen Kontext hingegen treffen wir auf Beratung im klassischen Sinne. Hier steht die Anleitung im Fokus, ein Problem oder eine Aufgabe zu lösen. Dies bedeutet Wissenstransfer vom Berater auf den Beratenen. Dieser ist stark durch Ratschläge gekennzeichnet. Es steht die Sachebene im Vordergrund. Ein Problem wird mittels gängiger,

oftmals bekannter Lösungsmodelle oder gar standardisierter Lösungen bearbeitet.

Doch es stellen sich Fragen: Sind die Probleme, auf die Führungskräfte in ihrem Aufgabenalltag treffen, immer vergleichbar mit denen in anderen Unternehmen? Können externe Ratgeber interne Bedingungen des beratenen Unternehmens wie die Kultur oder Erfahrungen und Einschätzungen der Akteure umfassend einbeziehen? Zeigen sich die Probleme des Unternehmensgeschehens in Zeiten hoher Komplexität durch knappere Ressourcen, sich rasch verändernde Unternehmensumwelten oder wirtschaftliche Unsicherheiten nicht zunehmend differenzierter? Und muss es deshalb nicht auch darum gehen, die Selbstlösungsfähigkeit der Entscheider zu stärken – sozusagen um „Hilfe zur Selbsthilfe“?

Welche Möglichkeiten haben nun Führungskräfte, denen es weniger um ihre Person als vielmehr um die Aufgabenerfüllung als Führungskraft geht? Die beispielsweise ihr Unternehmen erfolgreicher gestalten und stabiler im Markt positionieren möchten oder ihre eigene Rolle erfolgreicher, kreativer oder motivierter ausfüllen wollen? Vielleicht sind sie auch „nur“ interessiert an neuen Ideen und alternativen Wegen, oder sie möchten gestärkt in die Zukunft gehen und kommende Herausforderungen sicher bewältigen.

### **Wirtschaftscoaching hinterfragt ...**

Ein Ansatz ist das Wirtschafts-

coaching. In Deutschland noch wenig verbreitet, verknüpft es die Bearbeitung anstehender Unternehmensthemen mit der Form des persönlichen Coaching. Hierbei stehen nicht die Personen im Vordergrund, sondern Problemstellungen des Aufgabenalltages, für die eine Lösung gesucht wird. Wirtschaftscoaching nutzt die Inhalte des personenzentrierten Coaching, überträgt diese aber in das „Wie“, nämlich die Art und Weise des Zusammenwirkens zwischen Coachee und Coach. Coaching ist somit nicht Inhalt, sondern es wird zu einer Methode, Lösungen zu erarbeiten. Der Coach fungiert als Reflektionspartner, bietet jedoch primär keine Lösungen an, sondern stellt Fragen, hinterfragt und sensibilisiert. Der Coach eröffnet so neue Blickwinkel und führt Klientinnen und Klienten auf alternative Wege. Schließlich moderiert der Coach Antworten, strukturiert, begleitet durch den Prozess und führt die Ergebnisse zu einem Ganzen zusammen.

### **... und fördert individuelle Erkenntnis**

Wirtschaftscoaching basiert auf der gemeinsamen Arbeit, bezieht unternehmensspezifische Kenntnisse und bisherige Erfahrungen ein und erarbeitet auf dieser Grundlage Lösungen für die Zukunft. Da sich Klientinnen und Klienten direkt in den Prozess der Lösungsfindung einbinden, erhalten sie eigene Handlungsoptionen, die auf ihre individuelle Situation zugeschnitten und eng an die Unternehmenspraxis angebunden sind. Das sind wesentliche Unterschiede zur klassischen Beratung.

Werden die Betroffenen in diesen Prozess miteinbezogen, reduziert sich zudem möglicher Widerstand gegen Veränderungen, die Umsetzbarkeit im Unternehmen wird erhöht. Klientinnen und Klienten fördern dabei zunehmend ihre Fähigkeit zur Selbstreflexion und Selbstregulierung und stärken so ihre eigene Aufgabenwahrnehmung. Wirtschaftscoaching fördert den eigenen Erkenntnisprozess der Klientinnen und Klienten und unterstützt sie so im Prozess der Entscheidungsfindung, in einem Prozess also, der immer individuell und nicht „übertragbar“ auf andere ist.

# Innovationsmanagement in mittelständischen Unternehmen

## - Unmöglichkeit oder Wachstumsquelle?

Von Dr. Dirk Freitag-Stechl

*Besonders in Krisenzeiten geraten Kreativität und Innovationen zu einem elementaren Wettbewerbsvorteil. Doch können sich nur Großunternehmen diesen „Luxus“ leisten? Ein Irrglaube, der bei genauerer Betrachtung keine Grundlage hat.*



Dr. Dirk Freitag-Stechl leitet als promovierter Chemiker die familienneigene CUP Laboratorien Dr. Freitag GmbH in Radeberg/ Sachsen. Er forscht zum Thema Innovationsmanagement und realisiert Erkenntnisse hieraus im eigenen Unternehmen.

Kontakt: [www.cup-freitag.de](http://www.cup-freitag.de)  
[dirk.freitag-stechl@cup-freitag.de](mailto:dirk.freitag-stechl@cup-freitag.de)

Es herrscht gesellschaftlicher Konsens, dass Innovationen gerade für ein Hochlohnland wie Deutschland von entscheidender wirtschaftlicher Bedeutung sind. Sie sorgen für Vorteile im verschärften globalen Wettbewerb und helfen unseren hohen Lebensstandard nachhaltig zu sichern. Deshalb verwundert es auch nicht, dass für Unternehmen in einer Studie der Boston Consulting Group der Umgang mit Innovationen, das Innovationsmanagement, zu den Top Themen im Bereich „Organisation“ gehört.

Unser modernes Leben wird besonders nachhaltig durch Innovationen aus dem Bereich der Informationstechnologie geprägt und es ist allgemein bekannt, dass z.B. die Innovatoren um Bill Gates, die heute zu den reichsten Menschen der Welt zählen, ihre Tätigkeit in einer Garage begannen. Man hat daher das Gefühl, dass gerade kleine Firmen besser innovieren als große Firmen, in denen kreative und innovative Ideen oft an Hierarchien zu scheitern scheinen. Doch stimmt dieses Gefühl mit den Realitäten in der Unternehmenswelt überein?

### Wer innoviert besser?

Gemünden sieht in dem Postulat „eine alte Diskussion, die schon von Schumpeter mit seinen Kollegen vor dem zweiten Weltkrieg begann und zu der es keine klare Antwort gibt. Es wird aber immer noch intensiv darüber geforscht mit unterschiedlichsten Begründungen werden mal KMUs (Kleine & Mittelständische Unternehmen), mal Großunternehmen als innovativer angesehen.“

Die Entscheidung, wer nun erfolgreicher innoviert, hängt nach Gemünden von der Art der Innovation und vom Entwicklungsstand der Branche ab. Es konnte allerdings von Chandy & Tellis widerlegt werden, dass große Unternehmen oder Marktführer generell weniger radikale Innovationen hervorbringen.

Eine empirische Untersuchung des Innovationsmanagements von KMU in der Dienstleistungsbranche der Fachhochschule Ludwigshafen kommt zu dem Schluss, dass große Unternehmen eher von der Notwendigkeit eines effektiven Innovationsmanagements überzeugt sind und in der Konsequenz besser innovieren. Im Vergleich zu den „Best-Practice“-Unternehmen nutzen kleine und mittelständische Unternehmen seltener die Werkzeuge des Innovationsmanagements und beschränken sich dann eher auf die einfachen Instrumente. Außerdem reagieren KMU in der Regel auf ihr Umfeld, statt es durch Aktion zu beeinflussen. Und jeder Innovation muss eine Idee zugrunde liegen. KMU suchen in der Regel nicht systematisch nach solchen Ideen und am Ideenfindungsprozess sind meist nur unternehmensinterne Personen beteiligt, die oft auch noch herausragende Machtpositionen (Inhaber, Geschäftsführer, Abteilungsleiter) inne haben. Doch nicht nur hier verschenken KMU viele Möglichkeiten. Auch der Entscheidungsfindungsprozess im Rahmen des Innovationsmanagements ist oft unzureichend definiert und sorgt damit für einen ineffizienten Innovationsprozess. Im Gegensatz zu den bisher genannten Punkten resultiert einzig der letzte aus der Größe der KMU: Finanzielle Grenzen sind erwartungsgemäß ein häufiges Problem.

## Richtungsweisende Entwicklungen kommen häufig aus mittelständischen Betrieben

Ausgehend von dem oben zitierten Gefühl „Kleine innovieren besser!“ könnte der Leser jetzt vom Gegenteil überzeugt sein. Aber warum trumpfen trotz der beschriebenen Probleme im Innovationsmanagement KMU häufig mit bahnbrechenden Innovationen auf?

Die Antwort ist so einfach, dass sie schon fast banal klingt: Es kommt auf die Köpfe an! Qualifiziertes, motiviertes Personal ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor für nachhaltiges Innovieren. Hier haben KMU alle Möglichkeiten durch kreative Gestaltung eines „arbeitswerten“ Umfeldes auch exzellente Mitarbeiter zu gewinnen und das gesamte Personal in den Innovationsprozess zu integrieren. Moderne Formen der Mitarbeiterbeteiligung sind dabei nur ein Instrument im Werkzeugkasten des mittelständischen Unternehmers.

## Innovationsnetzwerke überbrücken Engpässe

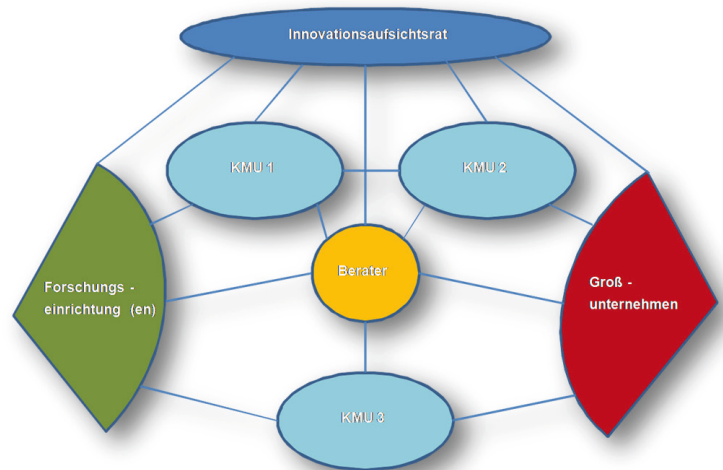
Größendefizite, die sich im Mangel an Fachpersonal und finanziellen Ressourcen äu-

ßern können, können KMU begegnen, indem sie sich zu Netzwerken zusammenschließen. Jeder Partner bringt seine Exzellenz in das Netzwerk ein. So entwickelt die CUP Laboratorien Dr. Freitag GmbH innovative analytische Verfahren, die den Produkten eines mittelständigen Herstellers von Medizinprodukten zu einer Alleinstellung auf dem Markt verhelfen. Die Produkte wurden in Zusammenarbeit mit einer Hochschule entwickelt, werden auf Maschinen eines dritten KMU produziert und durch ein viertes KMU vermarktet. Es können als Netzwerkpartner neben KMU und Hochschulen auch Forschungsinstitute, Industrieunternehmen und Berater eingebunden werden. Die Steuerung des Prozesses erfolgt durch den sogenannten „Innovationsaufsichtsrat“, der paritätisch aus den Innovati-

onspartnern zusammengesetzt ist.

## Kleinere Unternehmen haben alle Möglichkeiten

Es gibt keinerlei Anlass für KMU zu denken, dass sie nur aufgrund ihrer geringen Größe besser, leichter innovieren als große Unternehmen. In der Regel ist heute noch das Gegenteil der Fall. Aber KMU haben alle Trümpfe für erfolgreiches Innovieren in der Hand, denn Qualifikation, Kooperation und Organisation sind die Schlüssel zum Innovationserfolg. KMU müssen, durch den Vergleich mit den Best-Practice-Beispielen aus der Industrie, die eigenen Defizite erkennen, abstellen und konsequent die Vorteile ihrer geringen Größe nutzen.



## Dresden International University (DIU)

- Ins Spectrum gehört auch akademische Weiterbildung!

Von Silke Clauß & Kerstin Jungbluth

*Lebenslanges Lernen wird immer wichtiger! Warum nicht auch ein akademischer Abschluss neben dem Beruf? Mit dem Angebot der berufsbegleitenden Qualifizierung wird ein Studium mit großer Praxisnähe*

*und ohne Unterbrechung der Berufstätigkeit möglich! Dieser Weg kann für Unternehmen und Teilnehmende gleichermaßen interessant sein!*



Ein herausragendes Beispiel für privatrechtlich organisierte



Bildungseinrichtungen, die in enger komplementärer Kooperation mit öffentlichen Universitäten wirken, ist die **DRESDEN INTER-NATIONAL UNIVERSITY (DIU)**. Als private, staatlich anerkannte Hochschule wurde die DIU im April 2003 auf Veranlassung der Technischen Universität Dresden gegründet. Gründungspräsident ist Professor Dr. Kurt Biedenkopf. Die DIU engagiert sich seither für Angebote in praxisorientierter, flexibler und kundenorientierter Wissensvermittlung auf akademischem, überwiegend postgradualen Niveau.

Das Angebot berufsbegleitender Weiterbildung wird für Unternehmen ein zunehmend gewichtiges Instrument zur Erhöhung ihrer Attraktivität als Arbeitgeber! Denn Mitarbeitende und Nachwuchskräfte überprüfen die Qualität eines Unternehmens auch nach Bedingungen, die es ihnen ermöglichen, sich persönlich fortzuentwickeln. Bietet ein Unternehmen attraktive Möglichkeiten, kann es die persönliche Bindung ihrer Mitarbeitenden erhöhen und weitere für sich interessieren!

Die Studiengänge der DIU sind praxisorientiert und interdisziplinär angelegt und auf konkrete Themenfelder zugeschnitten. Die Grundlage ist eine enge Vernetzung universitären Wissens und Erfahrungen aus der Praxis. So zählen zum Dozenten-Team neben Hochschullehrern zahlreiche Praktiker aus renommierten Unternehmen, die umfangreiche Managementenerfahrung vorweisen. Der intensive Erfahrungstransfer zwischen Dozenten

und Studierenden sowie der Teilnehmenden untereinander bereichert die Präsenzphasen zusätzlich. Den Studierenden wird es so möglich, Erlerntes direkt im Unternehmensalltag umzusetzen!

Studierenden offeriert die DIU das wissenschaftliche Know-how für aktuelle Trends. Die wissenschaftlich orientierten Projekte bieten als Teil des Studiums Raum für die Entwicklung von Optimierungsstrategien für das berufliche Umfeld und bringen schon während des Studiums großen Nutzen für die eigene professionelle Tätigkeit!

Beispielhaft werden drei Studiengänge vorgestellt, die in zwei Jahren berufsbegleitend zum international anerkannten Masterabschluss (Master of Business Administration, Master of Arts) führen. Die Präsenztermine finden in Veranstaltungsböcken während der ersten 3 Semester statt. Im 4. Semester wird die Masterthesis geschrieben. Kleine Studiengruppen bieten eine intensive, interaktive Lernatmosphäre. Über die Studiengruppen, während der studienbegleitenden Expertengespräche und Exkursionen gibt es zudem viele Möglichkeiten, Netzwerke zu erweitern.

Der **MBA-Studiengang Unternehmensführung** bietet die mehrdimensionale Betrachtung der Funktionsbereiche und Rahmenbedingungen eines Unternehmens und vermittelt umfangreiche Managementkills. Aufbauend auf Grundlagen der Unternehmensführung werden Managementtheorien, Methoden zur Marktforschung,

zur Bewertung von Finanzinstrumenten, Investitionsprojekten und Unternehmen sowie das Verständnis über das Zusammenwirken von operativen und dispositiven Informationsprozessen vermittelt. Projektmanagement und dessen Erfolgsfaktoren sowie Methoden und Techniken der Prozessmodellierung werden thematisiert. Strategien der Kundenorientierung, Methoden und Ansätze des operativen und strategischen Controllings, Business-Intelligence-Systeme und E-Business sowie Change Management, die Planung von Logistiksystemen und Supply Chain Management runden die Weiterbildung ab. Die Qualifizierung stärkt die Lösungskompetenz und zielt auf Ausbau oder Aktualisierung eigener Führungsfähigkeiten im Sinne der Übernahme von Verantwortung in Unternehmen.

Das **Masterprogramm Human Communication** zielt auf die Anforderungen einer modernen Organisations- und Personalkommunikation und der Erweiterung kommunikativer Handlungsspielräume. Die kommunikationspsychologischen Grundkenntnisse liefern die Basis für das Verstehen von Kommunikationsproblemen, Kommunikationsprinzipien und die Entwicklung entsprechender Lösungsmöglichkeiten. Verbunden mit der gezielten Weiterentwicklung persönlicher Kommunikationstechniken wie Gesprächsführung, Mediation und der Vermittlung wichtiger Aspekte der Personalführung, zielt die Weiterbildung auf die Sensibilisierung für Kommunikationspotentiale und deren Erschließungsmöglichkeiten im

Rahmen der jeweiligen fachlichen Aufgaben.

Das **MBA-Programm Logistik** legt den Fokus auf die Vermittlung von Managementkompetenzen sowie notwendigen Methodenwissens, um Waren- und Informationsflüsse aktiv zu gestalten, sowohl innerhalb eines Unternehmens als auch zwischen Unternehmen. Die Optimierung der Planung, Steuerung und Integration solcher Prozesse trägt dazu bei, dass Unternehmen

kundenorientierter und auch erfolgreicher tätig sind. Beginnend mit Inhalten des General Management werden betriebswirtschaftlichen Grundlagen gelegt. Darauf aufbauend wird eine umfassende Logistikkonzeption vermittelt, um auf neue Anforderungen an die Logistik richtig und fachgerecht zu reagieren. Das Programm zielt auf die nachhaltige Gestaltung der Unternehmenslogistik, um die Stellung des Unternehmens am Markt zu festigen.

Die **Dresden International University** öffnet am **27.02.2010 ab 11 Uhr** ihre Türen und lädt Studieninteressierte herzlich ein. Sie werden an diesem Tag die Möglichkeit haben, in einige ausgewählte Studiengänge zu schnuppern und das Unternehmen DIU im Rahmen einer 30-minütigen Präsentation um 11:30 Uhr durch den Präsidenten, Prof. Dr. Dr. h.c. Achim Mehlhorn, kennen zu lernen. Bitte melden Sie Ihre Teilnahme per Email bis 20.02.10 an:

[christiane.laumann@di-uni.de](mailto:christiane.laumann@di-uni.de).

## Berliner Hochschulforum für ethisches Management - Corporate Social Responsibility (CSR) - Unternehmensethischer Ansatz oder Leerformel?

Von Nikolaus Raben

*Mit dem Ziel, einen Diskurs über unternehmensethische Ansätze zur Beantwortung gesellschaftlicher Entwicklungen zu führen, trafen sich Wissenschaftler und Wirtschaftsvertreter bereits zum dritten Mal im Rahmen des Berliner Hochschulforums für ethisches Management.*

Insbesondere in wirtschaftlich schwierigen Zeiten flammt die Diskussion um den Stellenwert ethischer Unternehmensführung erneut auf. So werden Zweifel artikuliert, ob ethische Wirtschaftspraktiken in Krisenzeiten aufrecht erhalten werden könnten, wo doch zunächst eine wirtschaftliche Erholung als vorrangig anzusehen sei. Ansprüche, die sich gegenseitig ausschließen?

Mit ihren Fragen eröffneten die Teilnehmenden die Runde. Wo sollte ethische Sensibilisierung ansetzen? Wie kann die

Wissenschaft ethisches Denken und Handeln befördern? Wie können ethische Anliegen in Unternehmen eingespeist und dort realisiert werden?

In angeregter Diskussion wurden Denkansätze, Erfahrungen und Einschätzungen kontrovers ausgetauscht. So sollte die unternehmensethische Sensibilisierung bereits in der Vorbereitung von Nachwuchskräften auf ihre Aufgabenstellung erfolgen und breit angelegt sein. Es könne nicht darum gehen, einen Weg aufzuzeigen, sondern zur ethischen Reflektion anzuleiten. Diese aber erfordere Kenntnis ethischer Handlungsansätze sowie einen offenen Diskurs. Die Unternehmensrealität könne dies allein nicht liefern. Also seien externe Partner aufgerufen, in ihren spezifischen Kompetenzbereichen Unterstützung anzubieten. In diesem Zusammenhang wurde die Erarbeitung

unternehmensübergreifender Handlungsoptionen zur Realisierung ethischer Ansprüche als eine Zielstellung angesehen. Hierbei sollten individuelle Erfahrungen mit wissenschaftlichen Erkenntnissen und Methoden verknüpft werden, um den Akteuren in den Unternehmen konkrete und umsetzbare Handlungsansätze anzubieten. Als weitere Erkenntnis wurde festgehalten, dass ethische Ansprüche vor allem von den wirtschaftlichen Akteuren formuliert werden müssten. Unternehmen sollten sich nicht allein auf Forderungen ihrer Abnehmer stützen. Also nicht nur Antworten auf gesellschaftliche Anforderungen zu liefern, sondern auf der Grundlage unternehmerischen Handelns das ethische Bewusstsein zu stimulieren, sei der Anspruch.

An diesem Tag auf alle Fragen Antworten zu finden, war schon deshalb kaum möglich,

da Unternehmensethik nicht Instrument zur Lösung von Herausforderungen des Unternehmensalltages ist, sondern die eigene Orientierung befördern soll. Es wird also weiterhin der Diskurs notwendig bleiben und auch im Sinne der Selbstregulierung der Akteure hilfreich sein.

Das Berliner Hochschulforum für ethisches Management (BHFEM) tagte am 11.12.2009 zum dritten Mal. Es hat sich zur Aufgabe gemacht, aktuelle Fragen einer ethischen Unternehmensführung in einem Austausch zwischen Wissenschaft und Unternehmenspraxis zu bearbeiten. Das Hochschul-

forum wurde in Kooperation zwischen der Berliner Beuth Hochschule für Technik und dem Institut für Corporate Responsibility Management der Steinbeis University Berlin begründet.

## Jubiläumsheft „30 Jahre Harvard Business Manager“ - Eine Rezension

Von Dr. Matthias König

*Die Welt um uns herum verändert sich. Mit dem Ziel, Unternehmen krisenfester zu gestalten, werden sich Führungskräfte umorientieren müssen. Werteorientierung wird das Handeln bestimmen.*



Dr. Matthias König, promovierte als Betriebswirt zum Thema Unternehmensethik. Er ist Gründungspartner des Spectrum für Unternehmen.

Kontakt: [www.corvicom.com](http://www.corvicom.com)  
[m.koenig@corvicom.com](mailto:m.koenig@corvicom.com)

Welche Auswirkungen hat die globale Finanz- und Wirtschaftskrise auf das Management? Seit die globale Finanz- und Wirtschaftskrise vor einem Jahr ausgebrochen ist, wird parallel diskutiert, welche Auswirkungen sie auf die Ökonomie hat. Der neoklassische Glaube an die Selbstheilungskräfte des Marktes hat einen heftigen Dämpfer bekommen. Staatliche Eingriffe in den Markt werden vorgenommen

– und allgemein begrüßt. Der Staat greift nicht nur ein, um dem Markt Regeln zu geben, sondern auch, um Unternehmen zu erhalten oder einzugreifen, um das Finanzwesen zu stabilisieren. Auf der volkswirtschaftlichen Ebene sind die „Nebenwirkungen“ der globalen Finanz- und Wirtschaftskrise eindeutig. Wie sieht es aber auf der Ebene der Unternehmen aus? Müssen Manager sich auch neu orientieren und von lieb gewordenen Einsichten Abstand nehmen? Mit dieser Frage beschäftigt sich das Jubiläumsheft des Harvard Business Manager.

### Hinwendung zu Werten, Teilung von Macht und Mitarbeiterorientierung

Aus dem Überblick der einzelnen Artikel ergibt sich ein Gesamtbild: Es gibt eine Hinwendung zu einem sichtbaren Handeln auf der Grundlage von Werten, dem Teilen von Macht und einer stärkeren Mitarbeiterorientierung. Dies alles dient dazu, Unternehmen krisenfester zu machen und sie in die Lage zu versetzen, innovativer zu agieren und flexibler zu reagieren.

So beschreibt Jeffrey Pfeffer die Abkehr vom Shareholder Management. Dies würde Führungskräfte und Mitarbeitende nicht mehr motivieren. Vielmehr müssten die Interessen von unterschiedlichen Stakeholdern wie Kunden, Lieferanten oder den Mitarbeitenden vereinbart werden. Nur wenn die Kunden zufrieden seien, die Mitarbeitenden motiviert und Lieferanten an einer langfristigen Kooperation interessiert, könne ein Gewinn erwirtschaftet werden. Die Konzentration auf die Kapitaleigner (und damit einer hohen Rendite) verstelle dabei den Blick auf die Erfolgsfaktoren eben jener Rendite.

Ronald Heifetz u.a. gehen noch einen Schritt weiter. Sie gehen davon aus, dass nach der Krise, vor der Krise ist, vor dem nächsten Umbruch. Daher müssten Unternehmen anpassungsfähig gemacht werden. Dies gelänge durch zunächst Ungewohntes: Manager müssten auf detaillierte Pläne verzichten, Macht abgeben und das Experimentieren zulassen. Mitarbeitende müssen offen für Veränderungen sein und Führungskräfte hätten die

Aufgabe, entsprechende Rahmenbedingungen zu schaffen. Ansonsten „trauten“ sich die Mitarbeitenden nicht, neue Wege zu gehen. Unterstützt wird diese These durch eine Langzeitstudie unter dem Managementnachwuchs von Holger Rust. Sie bemängeln bei den jetzigen Führungskräften das Fehlen einer ermutigenden und kooperierenden Führung. Angemahnt werden eine stärkere Mitarbeiterorientierung und das sichtbare Handeln nach ethischen Werten. Daher verzichteten High Potentials lieber auf eine Karriere, als einer für sie sinnlosen Tätigkeit nachzugehen.

Für Henry Mintzberg muss Führung wegen der Wirtschaftskrise neu definiert wer-

den. Ein Grund für die Krise sei ein überzogener Individualismus bei Managern und in Unternehmen gewesen. Dieser habe vernachlässigt, dass Menschen soziale Wesen sind. Daher müsse es ein Ziel von Führung sein, Gemeinschaft zu fördern. Ein Unternehmen ohne eine überzeugende Unternehmenskultur sei wie ein Mensch ohne Persönlichkeit. Allerdings singt Mintzberg nicht uneingeschränkt das Hohelied der Gemeinschaft. Es hat für ihn ausbalanciert zu sein mit verantwortungsvollem Handeln und dem Verfolgen des gemeinsamen Unternehmenszweckes.

Ausbalanciert solle auch das Wachstumsstreben von Unternehmen sein. So die These

von Peter Gomez u.a. wachsen Unternehmen zu wenig, verlor sie Marktanteile, wachsen sie aber zu stark, würden sie überhitzen, da die Kapitalbasis überanstrengt wird.

### **In Zukunft sind eher weiche Aspekte der Führung wichtig**

Nach der Krise also der Appell zum gesunden Wachstum, zum Ausgleich von Interessen und die Betonung der eher als weich bezeichneten Aspekte von Führung – die durchaus harte Auswirkungen haben. Nur schade, dass es einer globalen Wirtschaftskrise bedurfte, um zu diesen Einsichten zu gelangen.

Sie erhalten „CorviCommentar“, weil sich unsere Wege einmal kreuzten. Wollen Sie „CorviCommentar“ zukünftig nicht mehr beziehen, können Sie sich unter folgendem Link austragen [CorviCommentar@CorviCom.com](mailto:CorviCommentar@CorviCom.com). Senden Sie uns Ihre Antwortmail einfach mit „Unsubscribe“.

Sie möchten „CorviCommentar“ zukünftig auch erhalten? Sie können sich unter folgendem Link als Empfänger eintragen [CorviCommentar@CorviCom.com](mailto:CorviCommentar@CorviCom.com). Senden Sie uns Ihre Antwortmail einfach mit „Subscribe“.

## Impressum

Herausgeber und verantwortlich für den Inhalt:

CorviCom - Spectrum für Unternehmen  
Wirtschaftsberater Unternehmensentwickler Partnerschaftsgesellschaft  
Schmiedesberg 14, 21465 Reinbek (bei Hamburg)  
Geschäftsführer Nikolaus Raben  
[spectrum@corvicom.com](mailto:spectrum@corvicom.com)  
[www.corvicom.com](http://www.corvicom.com)

© 2010, CorviCom