

[Beitrag für „Hessische Wirtschaft – Das IHK-Magazin aus der Landeshauptstadt Wiesbaden / Rheingau / Hochheim“, veröffentlicht dort in der Ausgabe Mai/2006]

Zeitgeist und Moden in Unternehmen:

Vision und Mission allein reichen nicht ...

Schon lange ist keine neue Management-Mode mehr über uns hereingebrochen. Die letzten waren Shareholder Value und Reengineering. Und auch im Bereich der Organisationsentwicklung, Mitarbeiterführung und Kommunikation sind die wirklich wesentlichen Ansätze schon mehr als fünfzehn Jahre alt. Entweder unterliegt auch die Produktion von Managementmethoden einem Lebenszyklus, der nun zu Ende geht, oder die Inflation von Management-Gurus und Mainstream-Weiterbildungsinstituten (z.B. Business Schools) hält sich gegenseitig in Schach. Oder Manager haben sich emanzipiert vom Diktat immer neuerer Management-Moden. Das wäre ja nicht schlecht.

Ohne Vision und Mission nicht salonfähig

Doch ein Management-Dogma hält sich zäh seit weit mehr als zehn Jahren: Die Auffassung, dass ein Unternehmen zunächst eine starke „Vision“ brauche und dann eine „Mission“, aus der schließlich die Strategie und das operative Handeln abgeleitet werden können. Diese Denke schwappte Anfang der 1990er Jahre mit dem Buch „Lernende Organisation“ von Peter Senge aus den USA über die Welt. Und heute sind wir ohne „Vision“ und „Mission“ offensichtlich nicht salonfähig. Doch was nutzt's?

Möglicherweise wirkt dieses Dogma in der religiös und von missionarischem Eifer geprägten US-Welt. Und weil diese Kultur nun mal die Globalisierung treibt, werden wir unseren Unternehmen vorsichtshalber auch eine „Vision“ und eine „Mission“ verpassen und sie ins Internet stellen, wohl wissend, dass wir im kritisch-rationalen Deutschland wenig davon haben. Aber wir tun das, weil uns internationale Geschäftspartner mit einer „Vision“ oder „Mission“ besser finden mögen.

Fatal am Visions-Dogma ist, wenn Führungskräfte denken, damit wäre alles erledigt, wirkliche Führung erübrige sich. Das sind Placebo-Effekte, die einlullen und letztlich nicht weiter führen:

- Den von der Kauf- und Übernahmewut verfolgten Unternehmen hilft eine Vision und eine Mission gar nichts, wenn sie geschluckt werden – das war in deren Vision so bestimmt nicht vorgesehen. Besser wäre es, sie hätten vorher ihre strategischen Hausaufgaben gemacht ...
- Den Führungskräften im operativen Geschäft hilft weder eine Vision noch eine Mission, wenn sie nicht mehr wissen, was Führung und persönliche Verantwortungsübernahme bedeuten. Denn Mitarbeiter in Deutschland arbeiten kaum deswegen, weil sie sich vom religiösen Credo ihres Unternehmens und vom missionarischen Eifer der Manager anstecken lassen.

Was wir dagegen verlernt haben, ist strategisches Denken und Planen, das sich aus Kundenperspektive mit dem Wettbewerbsverhalten auseinandersetzt – „Vision“ und „Mission“ schließen ja andere Perspektiven und Wettbewerb aus. Doch nur im harten Wettbewerbsvergleich kommen wir strategisch und praktisch im Markt weiter.

Ohne Zertifizierung nicht wettbewerbsfähig

Einen Trend, dessen Ende noch nicht abzusehen ist und der viele Kräfte bindet, beobachte ich an einer ganz anderen Stelle: Hohe Transparenz und Perfektion in Abläufen. Dieser Trend wird diktiert durch Basel II, EU- und nationale Gesetzgebung, immer mehr Sicherheitsrichtlinien und eine Inflation von Zertifizierungen. Wenn es überhaupt eine aktuelle Mode in Unternehmen gibt, dann die der Zertifizierung. Auch das scheint ein Ergebnis der Globalisierung zu sein: Abläufe zu dokumentieren und zu beherrschen ist offensichtlich ganz wichtig in einem globalen Markt, in dem das Verständnis von Qualität höchst unterschiedlich ist.

Nicht Mode oder Zeitgeist, sondern Mangelware in Unternehmen sind dagegen engagierte Führungskräfte jüngerer Jahrgänge. Das höre ich heute vor allem von den Inhabern, Vorständen und Geschäftsführern und nicht – wie in früheren Jahren – in erster Linie von frustrierten Mitarbeitern. Das gibt zu denken.

Gesucht: Führungskräfte mit Biss ...

Vermisst werden Biss, Engagement, Durchsetzungswille, Mut und Initiativen bei Führungskräften zwischen 35 und 45 Jahren: „Da kommt nichts, da will keiner ’was, da traut sich keiner unbequeme Dinge anpacken, da gibt es endlose Diskussionen ohne Ergebnis“, klagen unisono Chefs mittelständischer Unternehmen hinter vorgehaltener Hand. Seltsam – dabei stellen gerade die 35- bis 45jährigen eine Generation, die so gut ausgebildet ist wie nie zuvor und die noch ohne langwierige Tippeltappeltour durch ungezählte Praktika schnell ihre guten Jobs fanden. Merkwürdig. Oder doch nicht: Ist es die Visions-Denke einerseits, die klare, zertifizierte Regelung von Abläufen andererseits oder eine gewisse Akademisierung, die derart zur Passivität verleitet? Oder Zeitgeist?

Dazu passt das, was der Journalist Nils Minkmar beobachtet hat: Eine Männer-Generation die sich beispielsweise auf Bahnreisen anpassungsfähig bis zur absoluten Unauffälligkeit hinter Notebooks und Handhelds verpuppt („Was ist nur mit den Männern los?“, FAZ am Sonntag, 02.04.2006). Laut Minkmar treten dagegen Frauen dieser Altersgruppe überaus pragmatisch, engagiert und bestimmend

auf. Ein Rollenwechsel: Männer dauerhaft im Stand-by-Modus, Frauen aus dem Dornröschenschlaf erwacht. Logisch, wenn sie kein Prinz mehr beherzt zur rechten Zeit aufweckt ...

Frauen sind aber in technischen Führungspositionen weiterhin rar. Wie holen wir 40jährige Führungskräfte aus der Reserve? Wie beenden wir ihre endlos-analytischen Diskussionen und sorgen dafür, dass sie im wahrsten Sinne des Wortes wieder mehr Führungsverantwortung übernehmen, Initiativen ergreifen und Ergebnisse liefern?

Vielleicht sind sie nur akademisch überbildet. In meinen Führungsworkshops und -Seminaren beobachte ich jedenfalls, dass gerade diese Generation dankbar ist für einfache und praktische Tipps. Und für den Hinweis, dass sie führen dürfen, ja sollen! Und für die Empfehlung, statt endloser Diskussionen auch einmal Klartext zu fordern und Entscheidungen zu treffen. Hat ihnen das bislang noch keiner wirklich und deutlich genug gesagt?

Jedoch: Überaus angenehm ist andererseits gerade in dieser Generation, dass die stark pädagogisch, psychologisch und ideologisch gefärbten Führungslehren früherer Jahre kaum noch dominieren. Die Rückkehr zum pragmatischen, ja fast traditionellen Führen durch Vorbild und zur Übernahme von Verantwortung – beziehungsweise die Sehnsucht danach (denn sie wissen nicht, wie das zu machen wäre) – ist unverkennbar. Jetzt liegt es an den Chefs, sich mehr um die jüngeren Führungskräfte zu kümmern und ihnen Führung beizubringen – oder damit einen erfahrenen Managementberater und -Trainer beauftragen. Nur, diese Generation aus Mangel an Engagement einfach auslassen und visionär auf die nächste warten – das geht nicht.

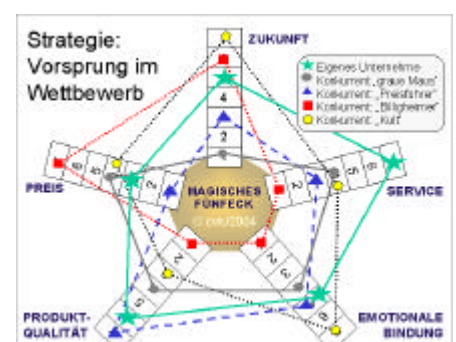
Claus von Kutzschenbach

Claus von Kutzschenbach, Jahrgang 1949, Diplom-Volkswirt, ist seit 1995 selbständiger Managementberater und -Trainer in Wiesbaden. Davor war er selbst zwölf Jahre lang im Management eines Konzernunternehmens, davor machte er eine Karriere als Wirtschaftsjournalist.

Firma: cvk-consulting. Beratungsschwerpunkt: Strategie und Führung. Kunden: Mittlere und große Unternehmen im B-to-B- und Dienstleistungsbereich im gesamten deutschen Sprachraum, Slowenien und Kroatien. Mehr: www.cvk-consulting.de

Literaturtipp zum Thema: Claus von Kutzschenbach, Erfolgsmethoden für schmale Budgets, Vertriebsstrategien und Praktiken für kleine und mittlere Unternehmen, Weinheim 2004.

Vorschläge für Abbildung:



Zeitgeist: Mit „Vision“ und „Mission“ (links) wird Führung zur Glaubenssache. Eine konkrete Auseinandersetzung mit dem Wettbewerb (Beispiel rechts) wird dort ausgeklammert. Kein Wunder, dass Chefs über fehlenden Biss und endlose Diskussionen ihrer Führungskräfte klagen.