

Virtuos führen

Jenseits von Consulting: Entfalten Sie die Zukunftsfähigkeit Ihres Unternehmens wie eine großartig gelungene Orchesteraufführung. Unternehmensleiterinnen und -leiter, Vorstände und Führungskräfte sind die Komponisten ihres ureigenen Stückes: »Das unternehmerische Vorhaben«. Wie in einem Orchester besteht der Intelligenzpool eines Unternehmens aus den unterschiedlichen Fähigkeiten aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter; mit ihrem Enthusiasmus und ihren individuellen Beiträgen wirken sie mit am Gelingen der Zukunft. Sie tragen den Sinn des Unternehmens von innen hinaus in die Welt: Das sind die Unternehmen von morgen. Sie lassen die Mittelmäßigkeit der Firmenkonstruktionen aus dem Windkanal von Benchmarks und Allerweltsprinzipien hinter sich. Sie entfalten ihre Einzigartigkeit.

Von **Sonja Bischoff** und **Jens U. Sievertsen**



Seit ihrem gesellschaftlichen Siegeszug – und damit seit mehr als einem Jahrhundert – wird sowohl in der Forschung als auch in der Management- und Beratungspraxis versucht, das Phänomen »Organisation« zu greifen. Man behilft sich mit Vorstellungen von Rationalität, glaubt an die Wirkung von Hierarchie und Anreizen, erfindet Kennzahlen – und wird dennoch (oder gerade deshalb?) immer wieder überrascht von der Eigendynamik dieser besonderen sozialen Systeme namens Unternehmen. Was dann in der Praxis folgt, ist ein »Durchwurschteln«.

Doch spätestens wenn es darum geht, Verantwortung für das Gelingen neuer Vorhaben im Unternehmen zu übernehmen beziehungsweise Veränderungsprozesse zu initiieren, reicht »Durchwurschteln« nicht mehr aus. Nachhaltig verantwortliches Handeln erfordert ein tiefgreifendes Verständnis der Funktionsweise von Organisationen.

Das Ganze ist mehr als die bloße Summe aller Einzelteile

Unternehmen wie Universitäten, Kommunen wie Krankenhäuser, Verbände wie Orchester – sie alle sind lebendige Organismen, keine Apparate. Hier kommen Menschen zusammen, die miteinander an einem Ziel arbeiten. Doch genau das wird oft vergessen. Die Folgen von Standardisierungen und immer komplexeren Kontrollmechanismen, die Auswirkungen zunehmender Digitalisierung von Prozessen führen häufig dazu, dass die Begeisterung für das

Die Musiker unterstützen die Führungskräfte in ihrem Zusammenwirken. Das »Werkstück« unternehmerisches Vorhaben wird sofort in die Praxis umgesetzt, wie in einer gelungenen Orchesterprobe.

Schaffen großartiger Ergebnisse und Erfolge gelähmt wird. Letztlich verhindern diese Mechanismen oft das, was sie eigentlich ermöglichen sollen: Sie bremsen die Ressourcen für Höchstleistungen aus. Eigenverantwortung schwindet.

In einem Orchester hingegen sind die Musiker bestrebt, ihr eigenes Tun kontinuierlich zu verbessern und zu vertiefen. Ihr gemeinsames Ziel: eine hervorragende, eine einzigartige Aufführung. Unternehmen können von Orchestern lernen: Auch in ihnen muss die Bereitschaft zur Selbstkontrolle befreit werden. Das erlaubt den Mitarbeitern, über sich selbst hinauszuwachsen. Denn sowohl ein gelungenes Konzert als auch unternehmerischer Erfolg sind das Ergebnis der bestmöglichen Leistungen aller Beteiligten. Die Voraussetzungen dafür: ein gemeinsames Ziel, in dem sich alle wiederfinden, absolute Transparenz und Offenheit. Dies ist nur auf dem Fundament gemeinsamer Werte möglich.

Aber wie lässt sich dies realisieren? Und wie können Organisationen im beständigen Wandel und im immer schärfer wehenden Wind des globalen Wettstreits bestehen? Wie lassen sich Impulse von außen als Chancen für Höchstleistungen nutzen? Wie gelingt das Zusammenwirken von Menschen in strukturierten Beziehungen? Und wie lassen wir den Funken der Inspiration auf andere überspringen? Wie können auf der Grundlage gemeinsamer Werte Höchstleistungen erwachsen?

Das Orchester bietet Antworten

Einhundert verschiedene Persönlichkeiten, einhundert Menschen unterschiedlichster Herkunft, einhundert Individuen mit einzigartigen Lebensläufen – sie alle finden zusammen in Einklang. Was die Orchestermusiker verbindet, ist die Grammatik der Musik und das eine Ziel, das sie alle teilen: Ein grandioses, ein einmaliges Musikerlebnis wahr werden zu lassen. Als Orchester sind sie mehr als nur die Summe der einzelnen Musiker. Gemeinsam musizierend erreichen sie eine Intensität und eine Inspiriertheit, die ihnen als Individuen verwehrt bliebe. Das wissen die Musiker. Ihnen ist bewusst, dass sie sich gegenseitig ergänzen müssen, um den Glanz der Musik spürbar zu machen. Denn es sind nicht die Einzeltöne, sondern es ist der Zusammenklang, der die Musik erstrahlen lässt und das Publikum begeistert, es berührt und bewegt.

Die Musiker ordnen ihr Können in die Gesamtheit des Orchesters ein. Ihnen ist dabei eines präsent: Es sind ihre Beiträge, die Klänge aller Orchestermusiker, die das Gesamtwerk erschaffen. Darum lehnt sich niemand entspannt zurück, um »die anderen machen zu lassen«. Sie haben teil am Erfolg, deshalb sind sie hochkon-



Univ. Prof. Dr. Sonja Bischoff
Programmdirektorin Entrepreneurship der Fakultät Wirtschafts- und Sozialwissenschaften Universität Hamburg, seit 1986
Führungskräftestudien im Mittleren Management und Forschung über die Erfolgsfaktoren der selbständigen Freiberufler.



Prof. Jens U. Sievertsen
hat sein Handwerk bei Paul Watzlawick gelernt, war CEO in einem internationalen Konzern, begleitet seit Jahren Unternehmen bei der Zukunftsarbeit. Autor: »Virtuos führen, die Meisterklasse des Managements« (mit J. Frantz). 2008 wurde von ihm und Prof. Elmar Lampson, Präsident der Musikhochschule Hamburg, erstmalig mit Hilfe eines Symphonieorchesters die gelungene Zukunft eines unternehmerischen Vorhabens antizipiert. Die Umsetzung brachte dem mittelständischen Unternehmen zweimal in Folge die Auszeichnung »bester Arbeitgeber Hamburgs«.

»... das gelungene unternehmerische Vorhaben wird mit Musikerhilfe antizipiert.«

zentriert und geben ihr Bestes – und oft ist das mehr, als sie zuvor in sich vermutet hätten. Die Musiker werden getragen von einer Kultur des Miteinanders, die alle teilen. Sie wissen, es sind die Beiträge aller Individuen, die hier zusammenfließen, und sie würdigen ihre jeweiligen Unterschiedlichkeiten, die sich gegenseitig ergänzen und so das grandiose Ganze, das Einzigartige erst ermöglichen.

Für den Stargeiger Nicolaj Znaider, der mit der Sächsischen Staatskapelle Dresden – so oft es ihm möglich ist – musiziert, entsteht der einzigartige Klang des Orchesters aus der gemeinsamen Vision der Musiker: »That of course simply means actively listening to what goes on around you and relating what you do to that. With certain orchestras, definitely this one, you sense that every musician takes responsibility not just for their own part but for the music as a whole.« Deshalb sieht Znaider seinen Platz – auch nach seinem Solopart – im Orchester.

Und wie ist es in kleinen, mittleren und großen Unternehmen? Auch hier kommen zahlreiche Menschen zusammen, Menschen mit den unterschiedlichsten Fähigkeiten, Kenntnissen und Eigenschaften. Damit diese Individuen einen Organismus bilden, der – wie ein erfolgreiches Orchester – Außergewöhnliches leistet, braucht es vor allem eins: ein Ziel mit Sinnerfüllung.

Die Gestaltung der Arbeitsabläufe ist nur eine Grundlage von Unternehmen. Und es ist nicht diese Struktur, die über das Zusammenwirken entscheidet. Der Unternehmensphilosoph Karl E. Weick erklärt: »Wenn Sie nach einer Organisation suchen, werden Sie sie nicht finden. Was Sie finden werden, ist, dass miteinander verbundene Ereignisse vorliegen, die durch Betonwände sickern.« Damit aus vielen Einzelnen ein Ganzes wird, ist eine übergreifende Atmosphäre von Inspiration und Übereinstimmung wichtig.

Die Lösung: wahrnehmungsgelenktes Zusammenwirken

Ziele wecken dann Begeisterung, wenn sie Erlebnisse sind. Dann entwickeln sie eine magnetische Kraft: Wenn wir etwas erreichen wollen, das attraktiv und vielversprechend ist, werden wir Energien freisetzen, um dorthin zu gelangen. Das kennen wir aus unserem persönlichen Alltag. Und was auf Einzelpersonen zutrifft, gilt auch

für Gruppen, Organisationen und Unternehmen. Wenn uns der Zielzustand mehr bietet als die gegenwärtige Situation, dann machen wir uns auf den Weg. Wie bei einem Orchester, das ein Musikstück einstudiert, steht deshalb auch für Unternehmen am Anfang die Sinnfrage: Wo wollen wir hin? Wie wird das Gelingen unseres Vorhabens für uns sein?

Die eruptive Kraft des Lebens will sich entfalten. Sie will sich ausdrücken. Doch diese Kraft braucht eine Bahn, eine Richtung, eine Struktur. Sie benötigt eine Form, um sich zu festigen. Aus der Begegnung von wahrnehmungsgeliteter Aktion mit einer Führung durch erlebbare Ziele erwächst die sich selbst schöpfende Struktur. Auf diese Weise vereint sich das Individuelle des Einzelnen mit dem Gesamten des Unternehmens. Alles findet in dieser Ordnung seinen Platz.

Einklang spüren, um Höchstleistungen zu ermöglichen

Was würde passieren, wenn Ihr unternehmerisches Vorhaben in Musik umgesetzt würde? Wenn Sie hören könnten, wie Ihr Unternehmen zusammenspielt? Ob Einklang oder Dissonanz herrscht? Und wenn Sie erfahren könnten, was geschehen muss, damit aus Misstönen Wohlklang wird? Stellen Sie sich vor, Sie säßen währenddessen mittendrin: Sie erleben engagierte Führung und begeisterte Ausführung durch Menschen, von denen jeder Einzelne Höchstleistungen erbringt, um ein exzellentes Ganzes zu erschaffen. Sie erfahren, wie Menschen dafür in einem ständigen Austausch stehen. Sie erkennen, wie Ihr unternehmerisches Vorhaben immer stimmiger wird. Die Musik dient der Emotionalisierung und dem wahrnehmungsgelenkten Zusammenwirken. Damit Sie nicht nur mit dem Kopf wissen, was zu tun ist, sondern hören, spüren, erleben, was sich wie verändert, wie Dinge in Bewegung geraten, besser werden und Ziele gemeinsam erreicht werden.

Dank eines geöffneten Geistes, eines geöffneten Herzens und eines geöffneten Willens wird unternehmerische Intuition zu Überzeugung und bahnt den Weg zur Gestaltung der Zukunft.

Bon courage!

Think Pink (!) – mehr Umsatzchancen durch den Denkansatz »Gender« bei der Produktentwicklung

Der nachfolgende Artikel entstand aus einem Vortrag der Autorin auf dem WoMenPower-Kongress 2010 in Hannover. Die Strategie- und Markenberaterin **Rita Lübbe** erklärt darin, was Gender-Ansätze für die Produktentwicklung bedeuten und wo die Potentiale liegen.

Neulich hat mir ein Kunde ein Hotel gebucht, bei dem im Bad kein Haartrockner installiert war. Für den bei der Rezeption ausgeliehenen Haartrockner fand sich im ganzen Zimmer keine Steckdose mit Spiegel in der Nähe. Im Hotelrestaurant unterhielt mich der laufende Fernseher ausschließlich mit Fußball und Eishockey. Und die Speisekarte bot eine breite Auswahl an habhaften Hamburger- und Steakgerichten.

Fokussierung auf nur eine Zielgruppe reduziert Umsatzchancen

Das Management hatte sich bewusst oder unbewusst fast klischeehaft auf die Befriedigung der Bedürfnisse ihrer vermeintlich einzigen Zielgruppe »Männer« fokussiert und es fällt dadurch fast ebenso selbstverständlich bei der anderen möglichen Zielgruppe durch, den Frauen.

Die betriebswirtschaftlich orientierte Genderforschung stellt unter anderem die Frage, in wie starkem Ausmaß Interessen und Bedürfnisse von beiden Geschlechtern in Bezug auf Produkte und ihren Nutzen Berücksichtigung finden (sollten) und welche Auswirkungen der Ausschlag auf die eine oder andere Seite auf den Markterfolg der Produkte hat.

Berücksichtigung von Frauen- und Männerinteressen schafft neue Wachstumsmöglichkeiten

Frauen als Konsumentinnen und Entscheiderinnen für oder gegen Konsum spielen eine unglaublich dominante Rolle – nämlich bei ca. 80 Prozent aller Käufe. Aber genauso wichtig ist der Aspekt, dass Frauen lebendige Empfehlungs- oder Diskreditierungssysteme für Produkte sind. Eine Frau erzählt im Durchschnitt zwanzig bis dreißig anderen Personen von besonders guten oder besonders schlechten Erfahrungen. Und die Berücksichtigung von Nutzensvorstellungen von Frauen führt in der Regel sogar zur Gewinnung neuer Männer-Zielgruppen.



Rita Lübbe ist VdU-Mitglied und leitet die Unternehmensberatung rita Lübbe consulting, die sich auf die Themen Marktstrategie, Sortiments-Optimierung und Markenentwicklung fokussiert. Ebenfalls begleitet wird die Umsetzung konkreter effizienzsteigernder Maßnahmen. Rita Lübbe weist langjährige operative Führungsverantwortung in Marketing und Vertrieb bei bekannten Markenartikelfirmen unterschiedlicher Größe auf. In ihre Beratungs- und Projektarbeit fließt ihre internationale Erfahrung als Vice President Marketing & Sales und Chief Marketing Officer ein. Mehr Informationen unter: www.luebbe-consulting.com

Der aktuelle Status quo in der Berufswelt ist heute so, dass technische Berufe und damit auch die Produktentwicklung selten von Frauen ausgeübt und auch die Führung der Geschäfte in den meisten Branchen fest in Männerhänden liegt. Dadurch finden Frauen und die Verschiedenheit ihres Denkens, Fühlens und Agierens noch quasi automatisch zu wenig Wahrnehmung, Beachtung und Berücksichtigung. Wo liegen die Unterschiede? Welches sind geeignete Ansätze für die Unternehmensführung im heutigen Umfeld, dennoch in Sachen »Frau« vorwärts zu kommen?