

Hans Ulrich Kunz - Basel
2005

Essay zum 55jährigen Jubiläum eines erfolgreichen Unternehmens,
mit Hinblick auf die Nachfolgeplanung.

Die nächsten 55 Jahre

Der unplanbare Weg, an der Spitze zu bleiben

Menschliche und organisatorische Dynamik
beeinflussen den Weg zum langfristigen Erfolg

Wenn wir wollen, dass alles so bleibt wie es ist, müssen
wir zulassen, dass sich alles verändert.

Tomasi di Lampedusa

Inhalt

1. Unternehmerische Ziele, Leitidee
2. Kunden-, menschenbezogenes Unternehmertum
3. Im Denken limitiertes, unstetes „System Mensch“
4. Fach-Wissen, Fach-Können
5. Spannungsfeld Stakeholder
6. Dickicht „Organisation“
7. Menschengesteuerte Leistungsprozesse
8. Chance „Denken und Kommunizieren“
9. Was langfristig trägt

Essay: Beitrag zum Verständnis der Einflüsse auf die langfristigen Ziele marktbezogener unternehmerischer Leistungen.



Kunden kundenorientiert mit unternehmerisch stabiler Leistung versorgen. Dieser Anspruch stößt an die limitierten Denkfähigkeiten des Menschen (3). Menschliche Denkfähigkeit steht einem großen „Schmelztiegel“ unternehmerischer Abhängigkeiten gegenüber: Dem „Fach-Denken in den Köpfen der Beteiligten“ (4) und den „Stakeholder-Interessen (5) von Mitarbeitenden, Aktionären, Umwelt, Berufsorganisationen. Sie wirken in der vertikal in Zuständigkeitsbereiche und horizontal in Leistungsbereiche strukturierten Organisations-Pyramide (6) zusammen. So entstehen die Leistungs-Prozesse (7). Diese sollten „auf den Punkt maximaler Zielausrichtung und Effizienz“ gebracht werden. Das ist das angestrebte, nie vollkommen erreichbare Ziel. Zu komplex sind die Zusammenhänge im „Schmelztiegel“ unternehmerischer Abhängigkeiten. Kommunikation (8), „Rede miteinander“ ist Facilitator für sämtliche Prozesse. Langfristig wirksam (9) bleiben vom bisherigen Erfolg getragene Werte.

1.

Unternehmerische Ziele, Leitidee

Firma XX:

Das Programm

.....

.....

.....

**Wenn Fachleute irgendwo auf der Welt Lösungen suchen,
soll ihnen unser Name zuerst einfallen.**

Unser Angebot hilft Kunden auf einem besseren Weg zu Lösungen als unsere
Mitbewerber. Mit generiertem Mehrwert für das Unternehmen.

2.

Kunden-, menschenbezogenes Unternehmertum

Unternehmen der „freien Marktwirtschaft“ erbringen eine sich wirtschaftlich rechnende Leistung am Markt, sie schaffen Mehrwert. Je besser dies gelingt, umso intensiver wollen Mitbewerber am Erfolg teilhaben. Es gilt, über möglichst lange Zeit, über Generationen hinweg, den richtigen Weg für Abstand zu Konkurrenten zu finden. Vor menschlich einwandfreiem Hintergrund, mit ethischen Werten.

Unternehmerische Leistungsprozesse (7) sind menschengesteuert und können nie ideal „auf den Punkt“ gebracht werden. Ein oder zwei Gründer sind üblicher Ausgangspunkt für Familienunternehmen. Mit der Zeit geraten sie in die Interessensphäre einer zunehmenden Zahl von Familienmitgliedern, gestandenen Mitarbeitenden und Außenstehenden. Wächst dieser Kreis, wird das Unternehmen „sozialisiert“ und verliert oft unternehmerische Kraft für konsequente Marktausrichtung und interne Effizienz.

Weltweit ist der Grossteil erfolgreicher Unternehmen in Familienhand. Unternehmerische Leistungsprozesse (7), werden, weitgehend unabhängig von der Unternehmensgröße, von einer „Handvoll Hauptakteure“ gesteuert. Unternehmen in „Familienhand“ halten verlangt Eingrenzung auf einige wenige unternehmerisch aktive Stakeholder (5). Familienzweige können so zumindest zeitweise ihren Einfluss verlieren. Geeignete Nachfolger sind oft Mangelware.

Unternehmer sein ist „challenging“: Unternehmer müssen über die Zeit ihres Engagements „Doppeltes“ leisten: 100% nach innen wirken und die Organisation am Leben halten und 100% nach außerhalb: Das bedeutet, am Markt erkennen was Zukunft sein wird und die Bedürfnisse der Kunden kennen. Diese Kenntnisse in der Hierarchie „nach oben“ tragen und dort Umsetzung durchsetzen. Und auf diesem meist harten Weg auch belastende Widrigkeiten ertragen.

Der Unternehmer, der sich ausklinkt, nimmt, sofern er sein Geschäft richtig betrieben hat, Wichtiges mit. Unternehmerische Weisheit, unternehmerisches Können ist vielfältig und kann nicht theoretisch erlernt werden. Dieses muss im täglichen Einsatz, „von der Pike an aufwärts“ selbst erfahren werden. Das macht „Generationenüberlappung“ wichtig.

Nicht alle an einem Unternehmen Interessierten werden bereit sein, sich stark zu engagieren. Ihnen soll Freiheit zugestanden werden. Aber sie dürfen nicht die „Substanz des Unternehmens“ wegtragen und zu passiver Nutzung verwenden. Es ist Ziel der Gründer, das Unternehmen in eine lange Zukunft zu führen. Abfindungsmodelle ermöglichen dies.

Das Zeug, um als Unternehmer erfolgreich zu sein, hat, wer das Unternehmen „von oben bis unten“ in der Hierarchie und quer durch die beteiligten und angrenzenden Fachbereiche und Technologien gut kennt, auch Markt und Kunden. Und der ein Gespür für die Gestaltung der Zukunft hat, Visionen erzeugen und diese mit der Realität verbinden kann, der Systeme versteht, experimentieren und vereinfachen kann.

Bescheidenheit in der Erfüllung eigener Wünsche schafft Verbundenheit. Understatement, low key, mehr Sein als Schein, mehr Taten als Worte, sind unternehmerische Erfolgsfaktoren.

Learning by doing, on the job: Engagierte Unternehmer entwickeln fachübergreifende Fähigkeiten: An der Basis mitwirken, Menschen zusammenführen, kommunizieren. Sie sind in einer Person Motivator, Controller, Experimentator, Psychologe. Sie wissen, was Menschen auf jeder Stufe, insbesondere an der Basis, im Unternehmen bewegt.

Unternehmen mit konzentrierten Besitzverhältnissen haben den Freiheitsgrad, in Härtefällen für das Wohl Einzelner eintreten zu können. Das macht Familienunternehmen menschlich.

3.

Im Denken limitiertes, unstetes „System Mensch“

Einen Geschäftsprozess verstehen? Eine gute Idee kreieren? Das funktioniert oft nicht auf Anhieb, das Gehirn liefert oft erst im zweiten Anlauf oder nach viel Zeit treffende Antworten.

Im Grosshirn gespeicherte Standardlösungen und Routinen sind schnell verfügbar: was wir gelernt haben, fällt sofort ein. So entsteht die Tendenz, sich „in Routinen“ zu bewegen. Neues wird im ersten Moment als Störung empfunden, stößt intuitiv auf Ablehnung.

Neues zu verstehen verlangt, eine Situation bewusst Schritt für Schritt zu durchdenken. Das ist anstrengend und braucht Zeit. Oft kommen gute Einfälle erst über Nacht. Das Gehirn schaltet nie ab, im Unterbewusstsein werden unbemerkt unablässig Informationen verarbeitet. So beschert es uns hie und da unverhofft Erleuchtung.

Längst nicht alle Menschen erkunden und konditionieren das eigene Denkvermögen. Veränderung, Unerwartetes löst dann oft Angst aus. Angst führt zu Stress und Stress hemmt das Denkvermögen. Ein teuflischer Kreislauf! Wir reagieren mit „Urprogrammen“: unkontrolliert, aggressiv oder passiv.

Das eigene Denkvermögen konditionieren, damit Neues und Unerwartetes eine „Faszinations-Reaktion“ auslöst (das habe ich nicht erwartet, das ist interessant, das ist neu für mich) und dass Exploration einsetzt (das ist interessant, das muss ich überlegen) ist trainierbar. Einige können das seit früher Kindheit, andere müssen es mühsam lernen. Es ist Schlüssel für gutes gegenseitiges Verstehen, für kooperatives Kommunizieren und Verhalten.

„Urprogramme“ in uns lassen uns Trieben und Versuchungen erliegen. „Sich selbst sein“, sich Freiheiten hinausnehmen zu können, ist natürliches Bedürfnis. Auf Leistung ausgerichtete Organisationen verlangen Disziplin und Verhaltens-Spielregeln. Das können wir als das „Spannungsfeld“ deuten, das Leben lebenswert und interessant macht.

„Von außen gesehen“ vermuten wir hinter anderen Menschen oft besondere Qualitäten, wie wir sie von uns selbst fordern und die wir nur unvollkommen erreichen: Disziplin, Wissen, Engagement. Hinter anderen „wundermenschliche“ Fähigkeiten vermuten vermindert das eigene Selbstwertgefühl, macht unsicher. STOP! Bei näherer Betrachtung werden wir erkennen, wie alle Menschen mit dem Spannungsfeld zwischen Zielen und Trieben kämpfen. Diese Erkenntnis stärkt!

In auf Leistung ausgerichteten Organisationen ist es eingespielte Reaktion, die „natürliche Langsamkeit“ seiner Denkprozesse zu verbergen und „sofortiges Verstehenkönnen“ vorzugaukeln. Besonders an Sitzungen! Leider werden Entscheidungsprozesse von Chefs und Projektleitern nicht in Berücksichtigung der Denkzeit definiert, die für Teilnehmende erforderlich ist, um neue Sachverhalte zu durchdenken. So entstehen viele Fehlentscheide.

Unternehmen sollten den Unvollkommenheiten menschlichen Wesens Rechnung tragen. Durch Vermittlung der Grundlagen menschlichen Verhaltens an Mitarbeitende und durch angepasste Gestaltung der Entscheidungsprozesse.
--

4.

Fach-Wissen, Fach-Können

(Das Element „Fach-Wissen, Fach-Können, menschliche Eigenschaften“ im „Schmelztiegel Unternehmen“)

Supermensen gibt es nicht. Menschen haben eigene Qualitäten, das macht sie für spezifische Aufgaben geeignet. Menschen sollten nicht in Organisationsschematas gezwängt werden, die ihren Eigenschaften nicht entsprechen. Sinnvoller ist es, Organisationen den Eigenschaften der Menschen anzupassen.

Menschen werden mit Talenten geboren. Später kommen Erfahrung und Fachausrichtung hinzu. Berufe sind allgemein stark fachlich geprägt, sie „kanalisieren“. Weil jedes einzelne Fachgebiet enorm viel Wissen umfasst, sehen viele nicht mehr über die Fach-Grenzen hinaus. Das schränkt die Kommunikationsfähigkeit ein.

Tüftlern wird oft der Stempel des „Eigenbrötlers“ aufgedrückt. Tüfteln erfordert Abkehr von allgemeinen Meinungen, Tüfteln erfordert Durchdringen von Statements „das kann nicht gehen“. Würden Tüftler ihre Gedankengänge stets äussern, würden sie kaum Ernst genommen. Situationen, Möglichkeiten grundsätzlich zu überdenken, ist anstrengende, zeitaufwändige Denk-Arbeit.

Charisma wird allgemein bewundert: Wer unbeschwert reden kann, macht sich interessant und kann Andere für sich gewinnen. Der sachliche Inhalt ist nicht so wichtig, vielmehr kommt es auf das „Timing“ und auf die emotionale Komponente an: Wer lobt, Komplimente erteilt, lächelt, positiv reagiert, gewinnt schnell Leute für sich. Wem es gelingt, auch sachliche Inhalte „emotional richtig“ zu verpacken, kann mehr bewirken als wer sich mit Worten zurückhält. Im Verkauf, beim Gewinnen von Kunden, ist das Schlüsselfaktor. Zerstörerisch wirken Charisma und Äusserungsfähigkeit dann, wenn die Absicht, die dahinter steckt, nicht ehrlich ist oder gar Negatives angestrebt wird.

An Sitzungen dominieren fast immer charismatische Teilnehmende. „Leise“ kommen zu kurz. Die Moderation durch den Sitzungsleiter muss das ausgleichen können. Wer Sitzungen leitet, sollte über weitreichende interdisziplinäre Kenntnisse verfügen und in der Lage sein, persönliche Interessen hinter denen des Unternehmens zurückzustellen.

Die Halbwertszeit von Wissen ist heute sehr kurz, täglich kommen, mit elektronischer Kommunikation herangetragen, sehr viele Erkenntnisse hinzu. Lebenslanges Lernen darf nicht nur Programm, sondern muss Geisteshaltung sein.

In Unternehmen arbeiten gänzlich unterschiedlich denkende und handelnde Menschen: Tough Managers (die unterschwellig vielleicht Unsicherheit in sich tragen), Tüftler, deren Können oft unterschätzt wird, Fachleute, die ihr Wissen rhetorisch in den Vordergrund stellen, Entscheidungsträger, die von den Konsequenzen ihrer Entscheide eine gewisse Angst haben. Es gibt viele Wege, um an ein bestimmtes Ziel zu gelangen. Es ist unternehmerische Aufgabe, mit einem Mix aus Zuhören-Können, konsequenter Führung und logischem Überlegen zu besseren Resultaten zu gelangen, als Konkurrenten das können.
--

Es braucht viele Jahre Erfahrung und viel Wissen von der Basis der Hierarchiepyramide, um ganz oben, wo verdichtete Information viel bewegen kann, erfolgreich mitzumachen. Rasche Auffassungsgabe, Abstraktionsvermögen, Abwägen-Können immaterieller Werte und unternehmerisches Geschick, um Chancen zu erkennen und zu nutzen, sind willkommene Qualitäten.

5.

Spannungsfeld Stakeholder

(Das Element „Interessens-Wahrnehmende“ im „Schmelzriegel Unternehmen“).

Kunden, Mitarbeitende, Manager, Besitzer, Aktionäre, Verwaltungsräte, Vorstände, Arbeitnehmervertretende. Diese und weitere „Stakeholder“ (Interessens-Wahrnehmende, Interessensgruppierungen) haben, das Unternehmen betreffend, „Vorstellungen aus ihrer eigenen Sicht“. Viele dieser Vorstellungen und Interessen stehen per Definition diametral gegeneinander. Zum Beispiel: Aktionäre wollen hohe, Unternehmer tiefe Dividenden; Mitarbeitende hohe, Unternehmer tiefe Saläre usw. Spannungsfelder sind vorprogrammiert! Die Notwendigkeiten des Unternehmens werden nicht von allen Stakeholder gleich gesehen. Führt das zu Auseinandersetzungen, leidet die unternehmerische Entscheidungsfindung. Kommunikation (Rede miteneinander) ist Mittel für optimale Lösungen.

Menschen mit ihren individuellen Qualitäten, ihrem Fachwissen, ihren interdisziplinären und unternehmerischen Fähigkeiten (4) wirken in der Organisation (6) als „Stakeholder“ (5) zusammen.

Dominieren im Stakeholder-Pool soziale Werte, liegt der unternehmerische Schwerpunkt einseitig auf komfortablen Arbeitsregelungen und dem Erhalt von Arbeitsplätzen. Das fördert reglementierte statt marktorientierte Abläufe, wie sie einer „Trabi-Fabrik“ entsprechen: Einem über Jahre hinweg wenig veränderten, kaum attraktiven Angebot, das im Wettbewerb den „Wärmertod“ durch Produkte-Ähnlichkeit und „über den Preis verkaufen müssen“ erleidet.

Dominieren im „Stakeholder Pool“ selbstgefällige Unternehmer, delegieren sie die Arbeit an Untergebene, behalten aber die Macht für Entscheidungen. Sie verlieren Bodenkontakt und sind auf „Dritthand-Informationen aus dem Management“ angewiesen. In derart geführten Unternehmen nimmt bald niemand mehr Verantwortung wahr, Motivation und Engagement gehen verloren.

Je konsequenter sich alle Stakeholder auf eine überlebensfördernde, unternehmerische Firmenpolitik einstimmen können, umso klarer wird der Leistungsauftrag.

Unternehmerisch gesehen, ist es günstig, wenn verantwortliche Manager gleichzeitig mitbesitzende „Stakeholder“ sind. Weil so Engagement eine langfristige Komponente hat.

6.

Dickicht „Organisation“

(Das Element „Organisation“ im „Schmelztiegel Unternehmen“).

Unternehmerische Leistungsprozesse sind extrem komplex. Sie durchlaufen für Managemententscheide verschiedene Hierarchieebenen und zur Leistungserstellung viele Fachbereiche. Es entstehen Schnittstellen mit Wartezeiten zur Informationsaufbereitung, Vorgehensfestlegung und Prioritätensetzung.

Die Organisation bildet den Rahmen für die einzelnen Tätigkeiten der Mitarbeitenden. Organigramme sind der Versuch, die einzelnen Zuständigkeiten bildhaft darzustellen. Diese bildhafte Darstellung ist sehr wichtig für das Verständnis der Zusammenhänge und zur Definition und Beschreibung der Prozesse. Organigramme können aber die vielen Beziehungen, die in einer Organisation entstehen, nur unvollkommen wiedergeben. Weil die vielen Verknüpfungen vieldimensional sind und sich nicht auf ein zwei- oder dreidimensionales Format reduzieren lassen.

In der Organisation treffen individuelle menschliche Eigenschaften und Fachwissen (4) auf die ebenfalls individuellen Interessenshaltungen „Stakeholder“ (5). Der „Mix“ der unterschiedlichen menschlichen Eigenschaften und der „Mix“ der Stakeholder-Interessen sollen in einer vorgegebenen Organisation (6) zusammenwirken. Um diese sich oft gänzlich widersprechenden Interessenslagen und Ansprüche im Griff zu haben, braucht es ordnendes, kanalisierendes Management, damit möglichst ideale Leistungsprozesse (7) mit reibungsarmem Zusammenwirken der Menschen entstehen.

Organisationsabläufe entwickeln Eigenleben: Einmal definiert, werden sie von den beteiligten Menschen beeinflusst. Menschen richten sich gern ihren Arbeitsplatz „nach eigenem Gusto“ ein. Geht es um Blumentöpfe, ist das tragbar. Es geht aber auch um die „Prozesse der individuellen Leistungserbringung“. Eigentlich logisch, dass man seinen Arbeitsbereich optimal gestalten will. Doch geschieht dies oft aus individueller Sicht, statt aus Sicht optimaler unternehmerischer Gesamtprozesse. Kistchen „Posteingang“, Kistchen „Postausgang“: Unbemerkt, langsam, stetig schleicht sich Bürokratie ein. Jede Organisation hat die Tendenz, sich über die Zeit von der eigentlichen Aufgabe (Kunden optimal dienen) wegzubewegen, hin zu „sich die eigene Arbeit optimal leicht machen.“ Organisationen auf Vordermann bringen und halten bedeutet grosse Kraftanstrengung.

Einige große Organisation langfristig top effizient halten, ist per Definition „übermenschliche“ Aufgabe. Zu viele Details sind zu beachten, durch die vielen Vernetzungen entsteht ein vieldimensional überbestimmtes, komplexes System. Organisations-Umstellungen treffen auf eingespielte individuelle Arbeitsweisen und Verantwortlichkeiten. Sie ändern bewirkt Widerstand.

7.

Menschengesteuerte Leistungsprozesse

Das hat **Firma XX** erreicht:
Tausende gelöste Aufgaben als gewichtiger Beitrag zum weltweiten technischen Fortschritt.
Interessante, fordernde Jobs für yy Mitarbeitende.
Tausende zufriedene Kunden, die stets wieder auf **Firma XX** zählen.

Menschliche Tätigkeiten mit ihren individuellen Ausrichtungen (4) und mit ihren Erwartungshaltungen dem Unternehmen gegenüber (5) in eine nachvollziehbare Organisationsform bringen, bedeutet bildlich, „alles auf einen Punkt bringen und über lange Zeit effizient am Leben erhalten“.

Hauptakteure: Unabhängig von der Grösse eines Unternehmens, sind es stets einige wenige, typisch fünf bis zwölf Personen, aus deren Zusammenspiel Hauptentscheidungen entstehen. So entsteht das „Profil“, der Charakter, die Kultur eines Unternehmens.

Typische Beispiele für das Zusammenspiel von „Hauptakteuren“:

- ein allmächtiger Unternehmer im Team mit drei seiner engsten Mitarbeitenden.
- ein „Dreierteam“ Geschäftsführender mit den fachlichen Schwerpunkten Technik, Marketing, Finanzen, zusammen mit drei bis fünf ihrer Bereichsleiter.
- ein oder zwei gewichtige Verwaltungsräte gemeinsam mit zwei Vorstandsmitgliedern in enger Zusammenarbeit mit drei Verantwortlichen aus den wichtigsten Fachbereichen.

Den Drachen reiten: Menschen mit ihren Stärken und Schwächen (3), deren individuellen und fachlichen Eigenschaften (4), deren Interessen als Stakeholder (5) wirken in einer Organisation (6) zusammen. Es entsteht ein „spannungsgeladenes System“, in welchem Hauptakteure Seilschaften bilden und gemeinsam Leistungsprozesse (7) zum Funktionieren bringen.

Die Effizienz des Unternehmens hängt von solchen „Seilschaften“ ab. Sind sie unausgeglich, geht Leistung verloren.

Auf ein etabliertes „System von Hauptakteuren“ einzuwirken, bedarf eines gewaltigen Kraftaktes. Oft dominieren die stärksten, nicht die mit den besten Argumenten. Das gilt es, umzudrehen. Zu stark ist die Remanenz der Gewohnheiten, zu tief sitzen die Überzeugungen „das haben wir immer so gemacht.“ Es braucht eine gehörige Prise Glück und viel „guten Geist“, damit „das Unplanbare“, nämlich das, was „langfristig bleibt“, das, was „in den Herzen und in den Köpfen aller Beteiligten ist“ (9), weitergetragen wird.

Ideal ist, wenn ein Unternehmen Menschen so versammeln kann, dass ihre Kräfte über viele Jahre hinweg vereint „in die richtige Richtung“ wirken. Mit Effizienz und marktbezogener Ingeniosität. Geführt durch eine Seilschaft sich gut verstehender Hauptakteure mit sich gegenseitig ergänzenden Eigenschaften. Mit „lebenslangem Lernen“ als Geisteshaltung. Alt und Jung zusammen. Interessant, dass Bob Lutz mit 74 Jahren zum Leiter der Produktentwicklung bei General Motors berufen wurde! Das unterstreicht die Wichtigkeit einer weit reichenden Generationen-Überlappung.

8.

Chance „Denken und Kommunizieren“

Eigenschaften und Erfahrungshorizonte der beteiligten Personen können noch so verschieden, die Interessen der Stakeholder (5) noch so weit auseinanderliegend, die organisatorischen Systeme (6) noch so komplex, die etablierten Leistungsprozesse (7) noch so verwirrend sein: „Rede miteinander“, die offene zwischenmenschliche Kommunikation macht Findungsprozesse handhabbar. Schließlich wollen alle Menschen eines: Erfolg. Wirken wir optimal zusammen, gibt es wenig Situationen, die eine sinnvolle Lösung ausschließen.

Entscheidungsprozesse werden heute noch in den wenigsten Fällen so aufgebaut, dass ein günstiges Wechselspiel zwischen Information, Diskussion und Beschlussfassung entsteht. Weil Verantwortliche üblicherweise vom Informationsgehalt in ihrem eigenen Kopf ausgehen und nicht allgemein bekannt ist, wie man Informationsfluss gestalten muss, damit Einzubeziehende gut verstehen und Überlegungen anstellen können.

Zu beachten sind die Unzulänglichkeiten menschlicher Denkprozesse: Zu leicht fühlen wir uns verletzt, zu leicht gehen wir davon aus, dass Andere unsere Position auf Anhieb verstehen. Wir erkennen nicht, dass Andere Zeit und Erklärung brauchen um unsere Denkschritte nachzuvollziehen: Die Schwierigkeit der Transaktion von Information „von Kopf zu Kopf“ wird unterschätzt.

Allgemein wird bei Entscheidungsfindungen an Sitzungen zu einseitig auf „Meinungsmacher“, auf Teilnehmende die mit gekonnter Rhetorik Sachlagen einseitig vertreten, gehört. Zu wenig wird an Sitzungen „in die Tiefe“ gedacht, zu wenig wird die Gelegenheit eingeräumt, dass alle Beteiligten Situationen von allen Seiten betrachten können.

„Wir haben keine Zeit, wir müssen Handeln. An der Spitze der Hierarchiepyramide ist bedächtiges Vorgehen gefordert, mit genügend Zeit zum Nachdenken.“

„Nein, wir bei Sony denken nicht schneller als andere. Aber wir fangen früher damit an“ (Antwort eines nach dem Erfolgsgeheimnis seines Unternehmens befragten Sony Managers)

In der optimalen Kommunikation liegt die Hoffnung und die Chance erfolgreichen Unternehmertums: Mit gesundem Menschenverstand (3), unter gemeinsamer Betrachtung und Akzeptanz der Zielsetzungen (1) und im Rahmen unternehmerischer Verpflichtungen (2) an hochgesteckte Ziele gelangen.

Gut kommunizieren erfordert spezielle Persönlichkeits-Merkmale. Jeder muss sich diese für sich selbst entwickeln: Ein offenes Ohr (auch für im ersten Moment als unrichtig eingeschätzte Argumente), Freundlichkeit, die Fähigkeit „in die Schuhe anderer schlüpfen können“ und Sichtweisen aus anderen Fachstandpunkten heraus nachvollziehen können.

Reden, reden, reden, überzeugen können. Starke Verantwortungsträger wie Unternehmer das sind, müssen ihr Message „in die Köpfe aller“ bringen. Das verlangt, sich zu wiederholen und Statements hundertmal zu bringen, bis sie jeder, in jedem Winkel des Unternehmens gehört und verstanden hat und am selben Strick zieht.

9.

Was langfristig trägt

Menschen,, die das Schicksal des Unternehmens geprägt haben, ziehen vorbei; Gremien, in welchen Entscheide gefällt werden, verändern sich personell; Leitbilder, einst mühsam erschaffen, verblassen mit der Zeit. Die Stellung am Markt und die Art der unternehmerischen Leistung verschieben sich; Technologie, neue Verfahren und Prozesse machen altes obsolet und neues attraktiv.

Prinzip Hoffnung: Was überleben soll, ist schwer in Worte zu fassen. Und was in Worte gefasst ist, wird morgen anders als gedeutet als ursprünglich beabsichtigt. Was aber im Herz ist, bleibt bestehen und wird weitergetragen. Über Generationen hinweg.

Langfristig tragend ist eine Unternehmensphilosophie, ein guter Geist, definiert durch grundsätzliche Werte, die „in der Luft“ liegen. Zum Beispiel, dass „es gut ist“, dass das Unternehmen durch eine Familie getragen wird; dass die Auswahl der Führungspersönlichkeiten keine „Nicht-engagierten“ privilegieren soll; dass wenige Führer mit viel persönlichem Engagement besser sind als viele mit weniger ausgeprägten Interessen; dass „die direkte Wahrnehmung am Markt“ durch die oberste Führung die Regel sein sollte; dass Nachfolger das Geschäft „von der Pike auf“ erfahren müssen; dass angewandte modernste Technologien wichtiges Element für Marktführerschaft sind. Hinzu kommen Werte wie eine menschenfreundliche Personalpolitik, Kommunikationsfähigkeit, finanzielle Solidität, Bescheidenheit im persönlichen Auftritt und Zurückhaltung in der persönlichen Nutzung der Ressourcen des Unternehmens.

Solche Werte bleiben in Herzen engagierter Mitarbeitenden und in der Tradition erhalten. Sie wirken dort mehr als festgeschriebene Worte. Als Ahnung, als eine tiefere innere menschliche Verpflichtung.

Es bleiben Chance und Hoffnung, dass sich im Laufe der Zeit stets wieder Gruppierungen „Un-entwegter“ finden, die möglichst effizient unterschiedliches Denken und Empfinden „unter einem Hut“ vereinigen können. Damit solide, wachstumssteigernde unternehmerische „Power-Aktionen“ entstehen können.

In 55 Jahren stehen vielleicht noch die Gebäude, sie werden veraltet sein. Keiner der Arbeitsprozesse, die sie beherbergen, werden gleich aussehen wie zur Zeit ihrer Einweihung. Nur wenige heute Aktive werden die Chance haben, auch in 55 Jahren noch voll dabei zu sein. Was in 55 Jahren noch da sein kann, ist Tradition als in den Herzen getragene Werte.