

Leadership — mehr als Management

Was Führungskräfte nicht delegieren dürfen

von

Hans H. Hinterhuber, Eric Krauthammer

5. Auflage

Springer Gabler Wiesbaden 2015

Verlag C.H. Beck im Internet:

www.beck.de

ISBN 978 3 8349 4686 7

2. Leadership-Verantwortung: Kernauftrag

Wenn du ein Schiff bauen willst,
so trommle nicht die Männer zusammen,
um Holz zu beschaffen,
Werkzeuge vorzubereiten
und Aufgaben zu vergeben,
sondern lehre die Männer die Sehnsucht
nach dem endlosen Meer.
Antoine de Saint-Exupéry

Definition

Die Vision oder der Kernauftrag ist:

- die Sinngebung der Unternehmung, d. h. das „Warum“ und „Wozu“,
- das Bild einer wünschenswerten und richtungsweisenden Zukunft → Leitstern,
- die Antwort auf die Bedürfnisse der Umwelt (Vision) oder Kunden (Kernauftrag).
- Die Frage, die zur Vision führt, lautet:
Welches Bedürfnis der *Gesellschaft* will die Unternehmung erfüllen?
- Die Frage, die zum Kernauftrag führt, lautet:
Welchen Mehrwert will die Unternehmung ihren *Kunden* bieten?

Ziele

Die Ziele des Kernauftrages sind:

- Zu bewirken, dass sich alle Mitarbeiter engagieren, pro-aktiv in Richtung des Kernauftrages zu denken und zu handeln und
- Wettbewerbsvorteile aufzubauen und/oder zu halten.

Die Kennzeichen einer Vision oder eines Kernauftrages

Nenne dich nicht arm, weil deine Träume
nicht in Erfüllung gegangen sind;
wirklich arm ist nur, der nie geträumt hat.

Marie von Ebner-Eschenbach

In einer Welt, in der keine zuverlässigen Prognosen möglich sind und in der es keine sicheren Orientierungspunkte gibt, muss die Unternehmung immer darauf vorbereitet sein, nicht vorhergesehene Möglichkeiten zu nutzen, schlecht kalkulierte Risiken abzuwenden oder die Antwortgeschwindigkeit auf unerwartete Ereignisse zu erhöhen, um sich nicht von den Konkurrenten distanzieren zu lassen. Dazu braucht sie eine Vision oder einen Kernauftrag, der, wie der Polarstern, die *Richtung* angibt, in die sich die Unternehmung entwickeln will und allen Führungskräften und Mitarbeitern *Sinn* für ihr Tun vermittelt.

Kann die Unternehmung ein Bedürfnis der Gesellschaft definieren, sprechen wir von Vision; kann sie das nicht, was in der Welt der Unternehmungen häufig der Fall ist, sprechen wir von Kernauftrag und verstehen darunter den Mehrwert, den die Unternehmung ihren Kunden bieten will. Wir benutzen beide Begriffe synonym, ziehen jedoch den konkreteren Begriff des Kernauftrags vor.

Das Wesen der Vision liegt mehr in der Richtung, in die sie weist, und weniger in den Grenzen, die sie setzt; sie liegt mehr in dem, was sie ins Leben ruft, als in dem, was sie abschließt; mehr in den Fragen, die sie aufwirft, als in den Antworten, die sie für diese findet. Jede wirkliche Vision weist offene Richtungen und schließt nichts innerhalb ab; sie ist unberührt und unbeengt durch materielle Gesichtspunkte.

Die Vision ist ein wichtiges Führungsinstrument, um neue Werte in die Unternehmungspolitik und Unternehmungskultur zu bringen. Sie erschließt neue Horizonte, die die strategische Ausrichtung der Unternehmung als Ganzes oder einzelner Geschäftseinheiten verändern können.

Die Vision entsteht aus dem inneren Drang eines einzelnen Menschen, ein Bedürfnis in der Außenwelt, im Markt oder in der Gesellschaft zu erfüllen. Alle Großen in der Geschichte – Henri Dunant, Heinrich Pestalozzi, Albert Schweitzer, Theodor Herzl, Henry Ford, Heinz Nixdorf, Konrad Adenauer, John F. Kennedy, um nur einige zu nennen – hatten eine Vision, die sie dem Verständnis ihrer Mitmenschen nahe brachten.

Die Vision ist vergleichbar mit dem Polarstern. Die wegsuchende Karawane in der Wüste, deren Landschaftsbild sich in Sandstürmen dauernd ändert, richtet ihre Reise an den Leitbildern des Sternenhimmels aus. Die Sterne sind nicht das Ziel der Reise; sie sind aber eine sichere Orientierung für den Weg in die Oase, gleich aus welcher Richtung die Karawane diese anstrebt, mit welcher Reiseausstattung sie versehen und wie unwegsam das Gelände ist. Um sicher in die Oase zu gelangen, müssen aber alle Beduinen „mit einem Auge am Boden“ bleiben und von der Orientierungsfähigkeit des Karawanenführers überzeugt sein, denn sonst gerät die Karawane in Treibsand.

Genauso, wie die Vision eines Unternehmers richtig sein kann, kann sie natürlich auch falsch sein; erst im Nachhinein kann sie sich als Illusion herausstellen. Letzteres ist dann der Fall, wenn der Unterneh-

mer oder die obersten Führungskräfte die Unternehmung nicht richtig in ein Gesamtgeschehen eingefügt haben. So hat sich Reuters Vision eines integrierten Hochtechnologiekonzerns für Daimler-Benz beispielsweise als Illusion erwiesen.

Je klarer die Vision die Richtung angibt, in die sich die Unternehmung bewegen soll, desto größer ist die Glaubwürdigkeit des Unternehmers oder der obersten Führungskräfte, die sie verkörpern. Die Vision hat aber auch einen *symbolischen* und *erzieherischen Charakter*. Sie erzeugt Werte und Normen und muss die Gefühle der Führungskräfte und Mitarbeiter, aber auch der anderen Stakeholder ansprechen. Diese Werte und Normen müssen vom Unternehmer und den Führungskräften auch tatsächlich vorgelebt und von den Mitarbeitern akzeptiert und mit Leben erfüllt werden. Wenn die Vision einen symbolischen Charakter hat, dann wird sie zu einer Art Etikett oder Auftrag für ein gemeinsames Unterfangen, an dem jeder mit Einsatz und Freude mitarbeitet.

Wenn die Vision den „Rahmen für die Zukunft“ absteckt, werden für die Mitarbeiter das unternehmerische Geschehen transparenter, die Strategien einsichtiger und die Entscheidungen nachvollziehbarer; die Mitarbeiter können auch ihren Freiheitsspielraum wirksamer nutzen als im Falle des Fehlens einer Vision. Die Vision muss deshalb, wenn sie ihrem erzieherischen Charakter gerecht werden will, so kommuniziert und erklärt werden, dass jeder in der Unternehmung sich selbst positionieren und seine Rolle im Gesamtspiel erkennen kann.

Die Vision ist deshalb auch eine wichtige *Quelle der Motivation*. Sie stärkt das Selbstvertrauen, die Initiative, die Verantwortungsfreudigkeit und das pro-aktive Handeln der Mitarbeiter, die in einem als sinnvoll erkannten Rahmen zu einem gemeinsamen Gesamtergebnis beitragen können. Die Vision erleichtert die Umsetzung von Konzepten wie Total Quality Management, Six Sigma, CRM, Zeitwettbewerb und Prozessmanagement. Diese Konzepte beruhen auf

„Bottom-up“-Ansätzen, die sich in der lernenden Organisation mit dem „Top-down“-Ansatz der Vision verbinden lassen.

Die Vision verbindet die *Stabilität einer langfristigen Perspektive* mit der *Flexibilität der Anpassung* an Veränderungen im Umfeld der Unternehmung. Wir fassen zusammen:

Die Vision ist Sache eines Einzelnen. Die Frage, die zur Vision führt, lautet: Welches Bedürfnis der Gesellschaft will ich mit der Unternehmung erfüllen?

Die Formulierung des Kernauftrags ist Sache der Unternehmungsleitung. Die Frage, die zum Kernauftrag führt, lautet: Welchen Mehrwert will die Unternehmung ihren Kunden bieten?

Wie kommt man zu einem Kernauftrag, und wie wird dieser umgesetzt?

Wer über den Dingen steht,
der bringt sie zur Vollendung.
I Ging

Nur von einer höheren Warte aus hat man den Blick für einen Kernauftrag. Um einen Kernauftrag fassbar zu machen und ihn umzusetzen, sind vier Schritte notwendig:

- die schriftliche Formulierung des Kernauftrages,
- die Kommunikation,
- die Umsetzung und
- das Vorleben.

Die schriftliche Formulierung des Kernauftrages

Große Männer wie Friedrich der Große, Gandhi, Bismarck, Adenauer, Nelson Mandela oder Gorbatschow hatten eine Vision und haben diese umgesetzt. Eine Vision ist, wie erwähnt, immer mit einem Individuum verbunden und nie mit einer Gruppe. Die Formulierung der Vision oder des Kernauftrages ist eine nicht-delegierbare Aufgabe der Führenden. Der Auftrag muss gelebt werden. Person und Auftrag sind nicht zu trennen. Der Auftrag muss schriftlich festgehalten werden, damit er dem Verständnis aller Mitarbeiter nahe gebracht werden kann.

Die folgenden Fragen führen zur Auftragsfindung:

- Warum braucht unsere Unternehmung einen Kernauftrag?
- Was ist der Sinn unserer Unternehmung?
- Welchen langfristigen Nutzen stiftet unsere Unternehmung für die Gesellschaft?
- Wo helfen wir mit, unsere Kunden erfolgreich zu machen? („Wie mache ich meine Kunden noch erfolgreicher?“ zählt zur Strategie.)
- Welchen Wunschtraum erfüllen wir unseren Kunden? Welche wettbewerbsfähigen Lösungen bieten wir unseren Kunden? Was macht den Kunden noch wettbewerbsfähiger und/oder erhöht dessen Lebensqualität?
- Was ist mein Beitrag zu dieser Welt?

Beispiele:

- *Eine italienische Nahrungsmittelunternehmung:*
Wir verbreiten den italienischen Ernährungsstil in der Welt.

- *Die SGE einer chemischen Unternehmung:*
Als einer der weltweit führenden Hersteller von qualitativ hochwertigen organischen Pigmenten leisten wir einen wesentlichen Beitrag zu einer farbenfroheren Welt.
- *Ein Leuchtenhersteller:*
Wir wollen mit Licht Erlebniswelten schaffen, Arbeit erleichtern, Kommunikation und Sicherheit erhöhen bei optimaler Schonung der Umwelt.
- *Eine Lebensversicherungsgesellschaft:*
Wir bieten sichere und verständliche Lösungen der Vorsorge an, die unseren Kunden Sicherheit vermitteln.
- *SOS-Kinderdorf:*
Jedes Kind wächst als Teil einer Familie auf – *geliebt, beachtet und behütet.*
- *Ein Herausgeber einer Gratiszeitung:*
Die Wirksamkeit der Werbung im Dienst des Erfolges der einheimischen Kaufleute.
- *Die Vision einer Behindertenwerkstätte:*
Wir wollen mit unseren Produkten und Dienstleistungen der größtmöglichen Zahl von Behinderten eine attraktive Beschäftigung anbieten, um ihr materielles und moralisches Wohlergehen zu verbessern.
- *Eine Computerfirma:*
Der Welt einen Dienst erweisen durch die Herstellung von Werkzeugen für den Geist, die der Menschheit weiterhelfen.
- *Die Vision einer pharmazeutischen Unternehmung:*
Die Qualität menschlichen Lebens durch innovative humanmedizinische Produkte verbessern.

- *Die Vision der Unternehmungsführungslehre:*
Sie will einen Beitrag leisten zur Schaffung eines allgemeinen Wohlstandes und zur Sicherung des sozialen Friedens.

Die Kommunikation

Die Kommunikation erfolgt schriftlich im Leitbild; darüber hinaus muss der Auftrag dem Mitarbeiter vom zuständigen Vorgesetzten erklärt werden. Die Kommunikation des Auftrages erfolgt in einem Stufenprozess von oben nach unten, um *jeden* Mitarbeiter und *jede* Mitarbeiterin in der Unternehmung zu engagieren, sich begeistert für gemeinsame Ziele und Aufgaben einzusetzen. Das Ziel ist, dass sich jeder Mitarbeiter und jede Mitarbeiterin bewusst sein muss, dass er oder sie einen Beitrag zur Kundenzufriedenheit leisten muss, so wie der Auftrag der Unternehmung es ausdrückt.

Vergessen wir nicht: Leadership bedarf eines Kernauftrages. Der Heilige Benedikt schreibt sie seinen Mönchen prägnant nieder: In Einheit mit Gott leben durch Einheit untereinander.

Ein Leben ohne Auftrag wäre wie ein Leben ohne inneres Feuer. Ein Auftrag ist so lange gültig, wie Potential da ist.

Die Realisierung des Auftrages

Die Umsetzung eines Kernauftrages wird nur dann erfolgreich sein, kann nur dann die Leistungsgrenze übertreffen, wenn die gesamte Unternehmung den Auftrag trägt. Die strategischen Kernziele und die konkreten Jahresziele, auf die später eingegangen wird, müssen sich ganz in Richtung des Auftrages bewegen.

Vorbild sein/vorleben

Ein Auftrag wird sich nur dann durchsetzen, wenn er von der obersten Führungskraft, top-down, in Einstellung und Verhalten vorgelebt wird.

Weiterführende Literatur

BUNGAY, St.: The Art of Action. London 2011

CARPENTER, M.A. u. W. SANDERS: Strategic Management. A Dynamic Perspective. 2. Aufl., Upper Saddle 2009

GIGERENZER, G.: Risiko. Wie man die richtigen Entscheidungen trifft. Gütersloh 2013

HABENICHT, M.: Die Führungsphilosophie der Bundeswehr (Innere Führung) – Eine Idee zur Menschenführung auch in anderen Organisationen? Hamburg 2012

HINTERHUBER, H.H.: Strategische Unternehmensführung. 9. Aufl., Berlin 2014

HINTERHUBER, H.H.: Führen mit strategischer Teilhabe. Wie sich die Lücken zwischen Strategie und Ergebnissen schließen lassen. Berlin 2013

KRAUTHAMMER, E. u. H.H. HINTERHUBER: Wettbewerbsvorteil Einzigartigkeit. 2. Aufl., Berlin 2005

KRAUTHAMMER, E. u. H.H. HINTERHUBER: Der Kunde als Botschafter. 2. Aufl., Berlin 2005

MAXWELL, C.: The 5 Levels of Leadership: Proven Steps to Maximize Your Potential. New York 2013

MAY, E.: The Laws of Subtraction. New York 2013

NORTHOUSE, P.G.: Leadership. Theory and Practice. 6. Aufl., New York 2012

OETHING, D.: Auftragstaktik – Geschichte und Gegenwart einer Führungskonzeption. Frankfurt am Main 1993

REICHFELD, F.: The Ultimate Question. Driving Good Profits and True Growth., New York 2012

SUTTON, R.I. u. H. RAO: Scaling Up Excellence. Getting More Without Settling for Less. New York 2014

TALEB, N.N.: Antifragilität. Anleitung für eine Welt, die wir nicht verstehen. München 2013

Leadership — mehr als Management
Was Führungskräfte nicht delegieren dürfen
Hinterhuber, H.H.; Krauthammer, E.
2015, X, 178 S., Hardcover
ISBN: 978-3-8349-4686-7