

Management erfordert Sensibilität und Innovationsbereitschaft

Von Dr. Lothar Ulsamer M.A., Esslingen

Dynamische Veränderungsprozesse inner- und ausserhalb von Unternehmen oder im weiteren Sinne Organisationen bringen ständig neue – und häufig alte – Herausforderungen mit sich. Im Zeichen zunehmender Globalisierung hat die weltwirtschaftliche Vernetzung eine früher nicht gekannte Komplexität erreicht, die durch hochwertige Produkte und Systeme zusätzlich verstärkt wird. Dabei darf natürlich nicht übersehen werden, dass auch in vorhergehenden Jahrhunderten Handelsbeziehungen bestanden, die die jeweils bekannte «Welt» erfassten. Ein weiteres Kennzeichen unserer Tage ist jedoch die – früher so nicht bekannte – Beschleunigung aller Abläufe, die insbesondere durch moderne Kommunikationsmittel und deren Verästelungen in nahezu alle Lebensbereiche und Regionen hervorgerufen wird.

Prozesse mitgestalten

Aber nicht nur weltweit tätige Unternehmen oder Organisationen – die häufig im Fokus des öffentlichen Interesses stehen – werden in diese Veränderungen einbezogen, sondern auch kleine und mittlere Firmen, die nur in einzelnen Ländern oder Regionen aktiv sind. Als Zulieferer für Konzerne oder als Dienstleister für Organisationen mit überregionalen Aktivitäten werden sie zum wichtigen Zahnrad in einem weit grösseren Getriebe. Wer heute wirtschaftlich erfolgreich agieren möchte, der darf sich den schnell verlaufenden Prozessen nicht nur unterwerfen, sondern er muss versuchen, diese aktiv mitzugestalten. Nur dann wird das jeweilige Unternehmen dauerhaft und zielgerichtet die Anforderungen seiner Kunden erfüllen können. Dies gilt für den technikorientierten Betrieb, der neue Produkte zur Integration in andere Erzeugnisse entwickelt, ebenso wie für ein Unternehmen, das sich direkt an den Endverbraucher wendet. Überdies wird sich der Kostendruck in den nächsten Jahren durch das Hinzutreten neuer Wettbewerber weiter verschärfen, in gleichem Masse steigt das Qua-

litätsbewusstsein an. Diese Faktoren werden den Konkurrenzkampf enorm verschärfen.

International, aber auch in den einzelnen Regionen, gibt es Unterschiede bei Einstellungen und Geschmack, die in ihrer Bedeutung erkannt werden müssen, um kundenorientiert arbeiten zu können. Aber nicht nur Kunden und Investoren, sondern auch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stellen heute höhere Ansprüche an Führungskräfte als in zurückliegenden Zeiträumen. Nicht selten steigen allerdings nur die Ansprüche an das Gegenüber, dagegen werden an das eigene Verhalten weniger strenge Maßstäbe angelegt. Dies lässt sich u.a. bei ethischen Fragen oder beim Umwelt- und Naturschutz feststellen.

Die notwendige Flexibilität, um wirtschaftliche Prozesse nachhaltig gestalten zu können, wird häufig – gerade in Deutschland – durch ein zu enges Korsett von Gesetzen und Verordnungen, z.B. im Arbeitsrecht, eingeschränkt. Selbstverständlich sind staatliche Rahmenseetzungen notwendig, aber diese dürfen ökonomische Dynamik und Innovationsbereitschaft nicht erdrücken. Nicht zu übersehen ist, dass gesellschaftliche Bezüge Jahr für Jahr an Bedeutung gewonnen haben. Somit wird nicht nur wirtschaftlicher Erfolg oder die Sicherung von Arbeitsplätzen vom Unternehmen erwartet, sondern auch gesellschaftliche Verantwortung im weiteren Sinne.

Alter Wein in neuen Schläuchen

Vor dem Hintergrund dieser tiefgreifenden Umwälzungen werden den Führungskräften in Unternehmen, Organisationen und Verwaltungen immer wieder neue «Allheilmittel» in Form von Managementtheorien oder betriebswirtschaftlichen Schwerpunktsetzungen angeboten. Häufig hat man den Eindruck, dass viele Manager flüchtigen Modeerscheinungen folgen und dabei das Wettrennen, man denke nur an die Geschichte von «Hase und Igel», verlieren müssen. Nicht das perfekte Beherrschen theoretischer Managementanleitungen kann das Ziel sein, sondern das Handeln des Managers muss zur eigenen Person, zu den betrieblichen Möglichkeiten und zur jeweiligen gesamtwirtschaftlichen Situation möglichst optimal passen.

Somit wandeln sich natürlich auch die Anforderungen an die Führungskraft nach der jeweiligen Aufgabe bzw. der Hierarchieebene. So banal dies klingt, doch hierbei kommt es auch darauf an, die eigentlichen Anforderungen – sprich die unterschiedlichen Erwartungen an die jeweilige Rolle – zu erkennen und ihnen gerecht zu werden: Je nach Aufgabenstellung oder

Führungsebene werden fachliche Qualifikationen oder Führungsqualitäten dominieren. Wer z.B. vom Sachbearbeiter in eine Führungsfunktion aufsteigt, der muss auch «loslassen» können, der muss lernen, nicht jede Akte selbst lesen oder jeden Vorgang selbst erledigen zu können. Und auch der Wissenschaftler oder technische Spezialist muss sich als Manager auf das Führen konzentrieren, auch wenn er sich gerne wie früher Detailproblemen widmen würde.

Wertekompass gibt Orientierung

Wenn ein Manager sich nicht wie der Hase im Märchen erfolglos abhetzen und dann ermattet niedersinken möchte, dann sollte er sich mit «Radar» und «Kompass» ausrüsten, auch wenn dies in unseren Tagen bereits ein wenig veraltete Begriffe sind. Mit Hilfe des «Radars» sollten die häufig flüchtigen und schnellen Bewegungen im wirtschaftlichen, technischen, politischen oder auch gesellschaftlichen Bereich wahrgenommen werden, daneben bedarf es jedoch auch des «Kompasses», der gewissermassen von festen Werten ausgeht.

Eine werthafte Fundierung ist, man möchte fast sagen, gerade in unserer schnellebigen Zeit von zentraler Bedeutung. Unternehmenskultur muss auf Werten wie Fairness, Glaubwürdigkeit und Ehrlichkeit basieren, wenn langfristig der Erfolg gesichert werden soll. Es gilt, ethische und moralische Verantwortung auch gegenüber der Gesellschaft nicht nur zu akzeptieren, sie in gedruckter Form niederzulegen, sondern sie muss im Alltag gelebt werden. Ethik ist dann auch nicht nur ein Beitrag zum Firmenimage, sondern eines der zentralen Fundamente. Spielregeln müssen für den wirtschaftlichen Bereich akzeptiert werden, denn wer ständig nur nach Schlupflöchern sucht, um Gesetze zu umgehen, der wird langfristig scheitern. Innovationen sollten sich auf Produkte, Dienstleistungen oder Fertigungsprozesse beziehen, um nur diese Bereiche zu erwähnen, nicht aber auf das Auffinden von Gesetzeslücken. Aber auch alle Mitarbeiter müssen sich auf die Arbeitsaufgabe konzentrieren, und dies tut die überwiegende Mehrheit auch. Mitarbeiter, die ihre Energie auf das Aufspüren arbeitsrechtlicher Spitzfindigkeiten konzentrieren, um so Anstrengung und Mühe zu vermeiden, befinden sich auf dem gleichen Holzweg wie der Unternehmer, der die Jagd auf Gesetzeslücken oder Subventionen in den Mittelpunkt rückt.

Verantwortung und Verpflichtungen gegenüber Kunden, Mitarbeitern, Anteilseignern sowie Staat und Gesellschaft zu übernehmen, dies ist eine der Grundvoraussetzungen für wirtschaftlichen Erfolg. Dies gilt zumindest dann, wenn Unternehmen auch im Lichte der Öffentlichkeit agieren und

langfristig am Markt bestehen wollen. «Corporate Social Responsibility» oder «Good Corporate Citizenship» sind keine Leerformeln, sondern ein wichtiger Beitrag für die Verankerung des Unternehmens in der Gesellschaft. So betont Jürgen E. Schrempf, der Vorsitzende der DaimlerChrysler AG: «Mit der weltumspannenden Verflechtung eines Unternehmens wächst zwangsläufig auch dessen gesellschaftliche Verantwortung. Ökonomischer Erfolg und wirtschaftliche Grösse verpflichten uns, sozialverantwortlich zu handeln, und zwar in allen Märkten der Welt, in denen wir tätig sind.» Wird diese soziale Verantwortung akzeptiert, dann begrenzt sie auch den Eigenutz der einzelnen Mitarbeiter und Unternehmen, ohne jedoch einen gewissen Egoismus als treibende Kraft wirtschaftlicher Prozesse zu sehr einzuschränken. Unternehmen können dann wirtschaftlichen Erfolg mit gesellschaftlicher Integration verbinden.

Radar ortet Neues

Wenn wir ethische Werte und soziale Normen als bedeutsame Steuerungselemente, als den «Kompass» betrachten – um diesen Begriff von David Riesman zu entlehnen –, dann müssen wir natürlich auch mit grosser Sensibilität an unsere gesellschaftliche Umwelt herangehen. Wer hier die schnell wechselnden Aktivitätszentren, die Trends und Modeerscheinungen, die differenzierten Wünsche und Ideen erfassen möchte, der muss über ein hochsensibles «Radarsystem» verfügen. Dies bildet sich aus der Verbindung von fachlicher und methodischer Kompetenz einerseits und sozialer sowie kultureller Kompetenz andererseits. Denn weichere Themen wie Kunst, Kultur, Geschichte oder Verständnis für soziale Entwicklungen sind nicht nur für die Gesellschaft, sondern auch für die Einzelperson, für Unternehmen und Organisationen bedeutsam. Fachwissen ist unerlässlich und darf nicht vernachlässigt werden, aber auf Dauer kann es nur wirksam eingesetzt werden, wenn auch Dialog- und Kommunikationsfähigkeit sowie Verantwortungsbereitschaft vorhanden sind.

Probleme lassen sich in komplexen Unternehmen und entwickelten Gesellschaften nur lösen, wenn alle Beteiligten über den Tellerrand der eigenen Aufgabe, der jeweiligen Abteilung oder sozialen Gruppe hinausdenken. Fächerübergreifendes, interdisziplinäres und vernetztes Denken ermöglicht es, nicht nur die jeweilige Hauptfrage sinnvoll zu beantworten, sondern auch Nebenfolgen zu berücksichtigen, die ansonsten nicht nur auf dem eigenen Arbeitsfeld, sondern auch in völlig anderen Bereichen auftauchen können.

Das Denken in Systemen kann jedoch auch dazu verleiten, immer mehr Einflussfaktoren einbeziehen zu wollen, und dadurch droht letztendlich der Überblick verloren zu gehen. Dies könnte zum Verlust an kurzfristiger Handlungsfähigkeit führen. Wer erst handelt, wenn er wirklich über alle beschaffbaren Informationen verfügt, der hat nicht nur den Systemgedanken falsch verstanden, sondern er wird scheitern und die Herausforderungen nicht meistern. Denn selbstredend gibt es – egal bei welchem Stand der Unterrichtung und Analyse – stets die Möglichkeit, weitere Fakten zu sammeln. Bei allen Entscheidungen bleibt daher ein Mass an Unsicherheit, das jedoch beherrschbar sein muss. Wirtschaftliche oder politische Entscheidungen ohne Risiko wird es niemals geben.

Hier bietet sich als Ergänzung das Denken in Modellen an: Dies ist ein wichtiges Hilfsmittel, um die Komplexität der Vorgänge zu reduzieren. In vielen Segmenten des wirtschaftlichen oder politischen und sozialen Lebens kann durch die Arbeit mit Modellen sehr schnell die Flut der Eindrücke, die gerade auch durch moderne Informations- und Kommunikationsmittel über uns zusammenschwappt, eingedämmt werden. In einer von Medien mitgeprägten Welt müssen die nicht einzubeziehenden Mitteilungen von den wirklich notwendigen Informationen – wie die Spreu vom Weizen – getrennt werden. Auch hierzu gehört ein hohes Mass an Wissen über das zu bearbeitende Thema, aber auch Sensibilität für gesellschaftliche und kulturelle Bezüge, die über das eigentliche Problem hinausreichen. Von grösster Bedeutung für Führungskräfte ist es dabei, eine bereichsübergreifende Orientierung zu fördern, denn der Blick muss auf das gesamte Unternehmen – und darüber hinaus – gerichtet werden. Viele Probleme in Unternehmen und Organisationen entstehen nur dadurch, dass – mit viel gutem Willen vorangetrieben – die Effizienz einzelner Bereiche ohne Rücksicht auf den Gesamterfolg verbessert wird. So dürfen z.B. Einsparungen bei Zukaufteilen oder in der Fertigung nicht zu höheren Kosten durch Qualitätsmängel bei an den Kunden gelieferten Produkten führen.

Die Fühler ausstrecken

Denken in Systemen und Modellen kann nur dann erfolgreich sein, wenn die Sensibilität für individuelle und soziale Anforderungen nicht zu kurz kommt und dies heisst: Wir müssen stärker lernen, mit den Augen des Anderen zu sehen. Nur wenn es uns gelingt, uns in unser Gegenüber hineinzu-denken, dann bringen wir ein ausreichendes Verständnis für Kunden, Anteilseigner oder Mitarbeiter auf. Ganz folgerichtig resultiert aus diesem

Grundsatz auch die Notwendigkeit zur Beschäftigung mit anderen Kulturen. Dabei können wir dieses Thema nicht vorschnell auf global tätige Unternehmen abschieben, denn in unseren immer inhomogeneren Gesellschaften findet sich die «globale Welt» in verkleinertem Massstab bereits in jeder grösseren Stadt wieder. Auch in der jeweiligen Region müssen wir uns mit Gruppen aus anderen Kulturen intensiv auseinandersetzen. Es gilt, Konflikte zwischen den verschiedenen Kulturen zu vermeiden und statt dessen die kulturelle Vielfalt als befruchtendes Element zu nutzen. Und die notwendige Offenheit darf sich nicht auf unsere Essgewohnheiten beschränken, denn da herrscht längst kulturelle Vielfalt und weltweiter Austausch. Der Dialog zwischen Menschen aus unterschiedlichen Kulturen wird am ehesten dann Früchte tragen, wenn jeder sich seiner Werte und Normen bewusst und sicher ist. Denn die Verleugnung der eigenen kulturellen Basis ist keine gute Voraussetzung für die Partnerschaft mit anderen Kulturen.

Die Grundlage für die Lösung von Problemen oder gar deren Vermeidung ist die Bereitschaft zur offenen Kommunikation. Sach- und personenorientierte Kommunikationsfähigkeit ist Voraussetzung für die gedeihliche Zusammenarbeit in Unternehmen und Organisationen, in Verwaltungseinheiten, aber auch in der Gesellschaft. Wir müssen die eigene Überzeugung durch Argumente im Gespräch, im konstruktiven Dialog, vertreten. Dabei geht es nicht nur um das «Was» und «Wie», sondern wir müssen auch auf das «Warum» bei Entscheidungen und Handlungen eingehen. Dialog setzt allerdings bei allen Partnern die Bereitschaft zum Zuhören und zum Austausch voraus. Dies klingt banal, doch führt dieser Satz dennoch zum Kern vieler Probleme: Häufig wird nur lautstark der Dialog gefordert, es fehlt jedoch an echter Offenheit für das Gespräch. Die Folgen sind einseitige Statements ohne Bezug zu den Aussagen der anderen Gesprächsteilnehmer oder zur Realität. Besonders auffällig ist dies in zahlreichen Talk-Shows, die längst nichts mehr mit Fernsehdiskussionen gemein haben – denn dort wurde wirklich noch ein Thema diskutiert! Worthülsen statt Austausch, dies lässt sich aber auch in Alltagssituationen erkennen.

In eine Organisation sind sich gegenseitig beeinflussende Personen und Gruppen netzwerkartig eingebunden. Ein grösserer Kreis von Partnern bedeutet selbstverständlich, dass unterschiedliche Meinungen zum Tragen kommen. Um der Sache willen ist es unerlässlich, dass wir zum Konsens und zum Konflikt – wenn dieser notwendig ist – bereit sind. Ein echter Kommunikationsprozess, der zur Lösung von Problemen führt, kann sich allerdings nur entwickeln, wenn wir auch negative Nachrichten aufnehmen, um dann

gemeinsam und konsequent Schwierigkeiten beheben zu können: Wer negative Informationen ausblendet, wer gewissermassen den Überbringer der schlechten Nachricht «köpft», der gefährdet auf Dauer das Unternehmen, die Organisation oder auch die politische Handlungsfähigkeit ganzer Staaten. Wer wirklich sensibel ist, der wird vielschichtige Informationen – einschliesslich negativer Nachrichten – aufnehmen und bewerten. Nicht die Suche nach den (vermeintlich) Schuldigen muss im Zentrum stehen, sondern die Lösung des Problems.

Entfaltungsspielräume schaffen

Im häufiger gebrauchten Begriff «Manager» entdeckt man zwar erst auf den zweiten Blick eine wichtige Eigenschaft, die im deutschen Wort «Führungskraft» sofort ins Auge springt: Es geht auch darum, Richtung und Ziel – gemeinsam mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern – zu entwickeln, dann Vorhaben bis zur Zielerreichung voranzutreiben und dabei im besten Sinne des Wortes auch zu führen. Das Umsetzen von Innovationen setzt nicht nur die richtige Idee und einen zügigen Start der Aktivitäten voraus, sondern auch den Willen, die Anstrengungen bis zur Zielerreichung fortzusetzen. Gerade an dieser konsequenten Fortsetzung der Arbeit – auch wenn sich Hindernisse auftürmen – fehlt es in vielen Fällen. «Don't give up 'till it's over», heisst es in einem irischen Song, und dies trifft den Kern: Wir müssen das Ziel im Auge behalten, vielleicht Mittel und Wege ändern, jedoch durchhalten bis wir die Ziellinie überqueren.

Gerade bei komplexen Herausforderungen kommt es dabei auf eine ausgeprägte Team- und Kooperationsfähigkeit an. Teamfähigkeit heisst, dass sich alle Beteiligten mit ihrem Wissen und Können in eine Gruppe einbringen, ohne jedoch die Verantwortung für die Zielerreichung gänzlich auf die «Gruppe» zu verlagern. Nur wenn jeder zur Übernahme von Verantwortung bereit ist, dann führt Teamarbeit zum Erfolg.

Führungskräfte sind aufgefordert, ein Umfeld zu schaffen, in dem die Mitarbeiter beste Leistungen erbringen können. Nur wenn diese Entfaltungsspielräume vorhanden sind, dann können Menschen mit ihren unterschiedlichen Vorerfahrungen einen möglichst optimalen Erfolg für das Ganze erzielen. Freiräume müssen jedoch auch im Sinne des Ganzen gefüllt werden, dabei müssen Partikularinteressen zurückgestellt werden. Und es muss auch die Chance geben, das Team neu zusammenzustellen, wenn absehbar ist, dass einzelne Mitarbeiter nicht in die Arbeitsgruppe integrierbar sind. Sachargumente sind in allen Diskussionen gefragt, aber in vielen

Fällen ist es von besonderer Bedeutung, auch die emotionale Ebene einzubeziehen. Die Vorgabe von bestimmten Prozentsätzen für die Umsatzsteigerung, den Gewinn usw. ist das eine, die emotionale Einbindung aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter das andere.

Neue Wege gehen

Wenn wir in Systemen und Modellen denken können und uns ein hohes Mass an Sensibilität erhalten, dann werden wir auch immer wieder spüren, dass es notwendig ist, neue Wege zu betreten. Innovationsbereitschaft ist ohne Sensibilität für die geschichtliche Entwicklung, für das vorhandene und das zukünftig Notwendige oder Denkbare nicht möglich. Zur Sensibilität gehört es auch, sich ein hohes Mass an Neugier zu bewahren, denn nur wer neugierig ist, der kann Neues schaffen. Immer wieder wird es notwendig sein, überkommene Strukturen zu überwinden, denn wer stets ein Höchstmass an Leistung aus Maschinen herausholen möchte und von Menschen einfordert, ohne die Strukturen zu verändern, der befindet sich im wahrsten Sinne des Wortes auf dem «Holzweg». Zukunftsorientierung und nachhaltige Entwicklung von Unternehmen und Organisationen setzt voraus, dass veraltete Strukturen aufgebrochen und Innovationen umgesetzt werden.

Visionen können dabei helfen, den richtigen Weg in die Zukunft zu finden, doch dürfen diese nicht mit Leitgedanken für das tägliche operative Geschäft verwechselt werden. Nicht selten wird der Visionär erleben müssen, dass er seiner Vision nicht näher kommt, da er nicht in der Lage ist, die jeweils anstehenden täglichen Herausforderungen zu meistern. Manche Visionen lassen jeden Realitätsbezug vermissen und bringen uns daher auch nicht wirklich voran – verhindern Motivation und Engagement eher als dass sie diese bestärken. So schrieb der französische Soziologe Emile Durkheim zu Recht im 19. Jahrhundert: «Damit uns die Tätigkeit Freude macht, müssen wir fühlen, dass unsere Tätigkeit zu etwas nutzt, d.h., dass sie uns dem erwünschten Ziel näher bringt. Aber man nähert sich keinem Ziel, das im wahrsten Sinn im Unendlichen liegt. Der Abstand bleibt immer der gleiche, wie weit man auch geht.» Visionen bedürfen daher im wirtschaftlichen und politischen Bereich der Unterfütterung durch realisierbare Teilziele. Diese können dann angesteuert und auch erreicht werden. So geht es Schritt für Schritt voran, und Innovationen dürfen nicht nur verbal oder medial vorhergesagt, sondern müssen in die tägliche Praxis eingeführt und umgesetzt werden: Innovation wird so zur wirklichen Invention.

Visionäre Zukunftsentwürfe müssen auch der «Wirklichkeit» nähergebracht werden, um Realisierungschancen und daraus resultierende Gefahren besser abschätzen zu können. Die Erarbeitung von Szenarien mit unterschiedlichen Prämissen ist daher in Unternehmen und Organisationen – aber auch in politischen Entscheidungsgremien – unerlässlich. Niemand kann in voller Breite die Zukunft voraussehen, und dies gilt für Zukunftsforscher ebenso wie für Hellseher, aber die Erarbeitung von Szenarien, die unter Einbindung vielfältiger Informationen entstehen, erlaubt es uns, zumindest etwas sicherer den Weg in die Zukunft anzutreten. Dabei dürfen wir jedoch die jeweils positiven Aspekte nicht überbewerten. Statt dessen müssen wir das Udenkbare denken. So können Krisen und negative Nebenfolgen früh erkannt und dann möglichst vermieden werden.

Erfahrung und Neugier

Sensibilität und Innovationsbereitschaft resultieren auch – wie bereits ausgeführt wurde – aus der Neugier des Menschen, die wir unbedingt erhalten müssen. Im engeren und weiteren Sinne kommt hier der Kultur als Nährboden für gesellschaftliche, wirtschaftliche und politische Aspekte grosse Bedeutung zu. Häufig wird Führungskräften in der Wirtschaft – aber auch Politikern – eine grosse Distanz zu künstlerischen und kulturellen Prozessen nachgesagt. Aber gerade innovative Veränderungen werden durch künstlerische Gestaltungsformen angeregt. Dies bedeutet natürlich nicht, dass dem Betrachter oder Zuhörer bzw. Zuschauer jede kulturelle Äusserung gefallen muss, doch kulturelle Äusserungen regen zum Nachdenken, zur Auseinandersetzung an: dies gilt für literarische Texte, für Bilder oder Plastiken ebenso wie für das Theater. Kunst und Kultur fordern dazu auf, über das wirtschaftliche Themenfeld hinauszublicken. Die häufige im Mund geführte «Zivilgesellschaft» ist ohne Kulturschaffende und kulturelle Einrichtungen nicht denkbar. Aus dem Austausch von Kultur und Wirtschaft entstehen neue Ideen, durch diesen wird die Kreativität beflügelt und die Fähigkeit zum offenen Dialog weiterentwickelt. Auch kulturelle Unterschiede zwischen den Regionen, zwischen gesellschaftlichen Gruppen oder ganzen Staaten sollten als Bereicherung empfunden werden und zum Dialog anregen: Kultur wird so zum Brückenbauer.

Wichtig für die Erhaltung der Neugier und die Stärkung der Sensibilität sind nicht nur Anregungen aus dem kulturellen Bereich, sondern auch die intensive Beschäftigung mit gesellschaftlichen Entwicklungen. Wenn Unter-

nehmen sich als Teil der Gesellschaft empfinden – und dies tun sie sicherlich überwiegend –, dann müssen sie auch ihren Beitrag zur Weiterentwicklung der Gesellschaft leisten. Dies setzt vor allem auch die Bereitschaft voraus, sich in den gesellschaftlichen Dialog weit stärker als bisher einzuklinken. Die anwendungsorientierten Sozialwissenschaften sollen daher nicht geringgeschätzt, sondern intensiver als in der Vergangenheit in die Aus- und Weiterbildung von Führungskräften einbezogen werden.

Über Neugier, Innovationsbereitschaft und Zukunftsorientierung dürfen wir die Erfahrung der Menschen nicht vernachlässigen. Dabei sollte Erfahrung natürlich nicht als beharrendes Element verstanden werden, denn es geht nicht um die Übertragung der Geschichte auf die Zukunft, sondern darum, Lehren aus der Vergangenheit zu ziehen. Nur wer bereit ist, Lehren aus der Vergangenheit zu ziehen, der kann es auch verhindern, Fehler gleich mehrfach zu machen.

Stabiles Koordinatensystem

Wenn wir sensibel an unsere natürliche und an die von Menschenhand geschaffene Umwelt herantreten und versuchen, uns in die Mitmenschen hineinzuendenken, dann sind dies gute Ausgangspunkte für das eigene Wirken im wirtschaftlichen, politischen oder gesellschaftlichen Leben. Diese Sensibilität für das Gegenwärtige und für zukünftige Entwicklungen fördert auch die Innovationsbereitschaft. Notwendige Innovationen müssen kreativ entwickelt und umgesetzt werden, wobei gerade auch die Kommunikationsprozesse wichtig sind. Viele Innovationen scheitern, werden verworfen, da es an der adäquaten kommunikativen Unterstützung mangelt. Dies gilt für das Wirtschaftsunternehmen, aber auch für gesamtgesellschaftliche und politische Prozesse.

Je schneller – dank mannigfaltiger Innovationen – die Veränderungen verlaufen, desto bedeutsamer sind Orientierungspunkte für das individuelle, gesellschaftliche oder auch wirtschaftliche Handeln. Wer Orientierung vermisst, der fühlt sich unsicher und neigt zu Innovationsfeindlichkeit. Sensibel handeln bedeutet somit, die Gefahr der Orientierungslosigkeit zu erkennen und rechtzeitig gegenzusteuern. Orientierung in einer sich wandelnden Welt wird durch den beschriebenen Wertekompass erleichtert. Ein stabiles System aus Werten und Normen schafft Koordinaten, innerhalb derer dann ein flexibler Kurs gesteuert werden kann.

Führungskräfte müssen sensibel auch mit der Frage nach Orientierung umgehen und bei deren Beantwortung mitwirken, wenn der wirtschaftliche

Erfolg dauerhaft gesichert werden soll. Die reine Weitergabe von Informationen ist nicht mit wirklicher Orientierung – «Wegweisung» – zu verwechseln. Orientierung für das eigene Handeln in unterschiedlichen Abschnitten und Bereichen des Lebens kann jedoch nur dann entstehen, wenn jeder Mensch sich auch selbst um diese bemüht. Orientierung entwickelt sich in einem wechselseitigen Prozess und kann nicht einseitig «verordnet» werden. Somit ist Sensibilität auf allen Seiten gefragt, denn im Dialog, im ständigen Austausch kann Orientierung entstehen und sich trotz zahlreicher innovativer Veränderungen immer wieder stabilisieren.