



## **Mensch werde wesentlich —**

### **oder Ein Betrieb ist so gut wie seine Betreiber**

Geht es nach den vielen Leitfäden für Firmenchefs, dann müssten Unternehmer wahre Wunderkinder sein: risikobereit und trotzdem abwägend; schnell aber nicht übereilt, kreativ, aber nicht ausgeflippt. Diese Multi-Talente gibt es natürlich so gut wie nie. Wie aber sehen die einzelnen Betriebe wirklich aus, die erfolgreich sind? Welche Führungs-Persönlichkeit gibt dem Betrieb die richtige Schubkraft und ergreift mögliche Chancen? Über welche Ressourcen müssen die Betriebe verfügen, wenn sie dauerhaft stabile Ergebnisse erzielen wollen?

Zeitmanagement- und Selbstmanagementsysteme pfeifen es vom Dach:

*Zeit und damit die Art und Weise des Verbrauchs avancieren zu unserem höchsten Potential.*

Komplexe Veränderungen durch die strukturellen Auswirkungen der Globalisierung verlangsamen unser Handeln durch die Vielfältigkeit der Möglichkeiten und schaffen gleichzeitig Orientierungslosigkeit. Der Informationsfluss ist schneller, die Entscheidungswege sind kürzer geworden. Auch die zwischenmenschliche Zusammenarbeit ist rationalisiert und orientiert sich am Kriterium der Effizienz. Permanenter Zeitdruck hindert die Entwicklung neuer Ideen, tempobedingte Pannen belasten zusätzlich unser Zeitbudget.

- ✓ *Flexibles, schnelles, vorausschauendes Planen und Handeln erfordern unsere Wahrnehmungs- und Verarbeitungsfähigkeit.*

Denn, je verworrener und komplexer die Ausgangslage, je zahlreicher die Interessengruppen, denen man gerecht werden und in die Entscheidungen einbinden will, desto schwieriger wird es für den einzelnen Unternehmer, Richtungsentscheidungen zu treffen.



Eine Regel aus dem Straßenverkehr besagt: Je länger der Anhalteweg ist, desto weiter muss der Vorausblick gehen. Klar wird dabei aber auch, dass ein kleiner Straßenkreuzer wesentlich direkter und schneller zu lenken ist als ein Siebentonner.

Dies gilt auch für jede betriebliche Führung. Vorausblick gibt mehr Zeit und erweitert so die Zahl der Handlungsoptionen, um frühzeitig nötige und notwendige Kurskorrekturen einleiten zu können. Kleinere Unternehmen können sich flexibler und daher zielgerichteter den veränderten Markterfordernissen anpassen. Wer sich weiterentwickeln will, muss zukünftige Veränderungen vor den Mitbewerbern erkennen, hier braucht jeder Betrieb Fernlicht bzw. –sicht. Ein wesentlicher Faktor hier ist die Art und Weise der Informationsverarbeitung. Nach welchen Kriterien werden Informationen verarbeitet? Welche Annahmen liegen diesen Kriterien zugrunde? Wer ständig Leistung erbringen muss, hat keine Zeit, sich diesen Fragen zu stellen. Er wird das ewig Gleiche wiederholen, ohne seine zugrundeliegenden Annahmen zu überprüfen. Gewohnte Programme und Wertzuschreibungen müssen überprüft werden.

Mit dieser Grundeinstellung hat ein Betreiber nicht mehr die Wahl nach Effizienz oder Flexibilität – denn beides ist nun einmal nicht gleichzeitig zu erreichen. Effizienz braucht feste Strukturen: Die damit einhergehende zeitweilige Zementierung erhöht zwar die Produktivität – geht jedoch auf Kosten der Flexibilität. Auch die in größeren Unternehmen geforderte Problemlöserqualität verbessert die Flexibilität nicht. Problemlöser bewegen sich in den Grenzen des bestehenden Systems und brauchen regelrecht das Problem als Antrieb, sie reagieren.

Wenn Unternehmer ihren Betriebe wirklich weiterentwickeln wollen, heißt es nicht gleichzeitig auch quantitativ zu wachsen. Wer sich weiterentwickeln will, möchte ein höheres Niveau erreichen. Die Suche nach neuen Möglichkeiten beginnt, alte Pfade müssen verlassen werden, Betreiber werden zu Chancensuchern. Chancensucher benötigen keinen sachlichen, problembedingten Grund. Sie verlassen das System und schaffen neue Systeme, sie erarbeiten sich notwendige Informationen und stellen diese in einen neuen Zusammenhang, sie agieren. Komplexe Veränderungsvorhaben in Betrieben benötigen Menschen, die in der Lage sind, geeignete Strukturen



für den Veränderungsprozess zu entwerfen und auch zu steuern. Chancensucher gestalten Schritte und Strukturen zu längerfristigen Vorhaben.

Gerade kleinere Betriebe sollten ihre Größe als Chance für mehr Flexibilität nutzen. So ungewohnt es sein mag, seinen Betrieb aus einer veränderten Perspektive zu betrachten, so dringend ist es nötig. Mit einem Geist des „*immer wieder neu gründen wollen*“ werden Betreiber zu Chancensuchern.

✓ *Die innere Einstellung muss stimmen*

Erfolg hat nichts mit Planerfüllung und Vorgaben zu tun. Jede in den Boden gepflanzte Kastanie weiß, dass sie ein Kastanienbaum wird. Keine von außen gesetzte Planbestimmung wird aus dieser Kastanie einen Apfelbaum machen.

Jeder Mensch hat seine ureigenen Anlagen und seine ganz individuellen Potentiale. Aufgabe eines jeden Menschen ist es, seine Möglichkeiten optimal zu entfalten. So wie jeder Baum – schon alleine durch den Wechsel der Jahreszeiten – sich den veränderten Bedingungen seiner Umwelt anpasst, so sollte auch jeder Mensch seine wirklichen Potentiale bis hin zu seinem ihm typischen Profil entwickeln.

In unserer westlichen Wirtschaftswelt scheint das Suchen nach der richtigen Vision für den Betrieb und das Erkennen der eigenen Potentiale eine rein praktische Angelegenheit zu sein. Nach dem Kriterium der Effizienz werden Seminare gebucht und absolviert. Die Sicht zu handeln orientiert sich fast ausschließlich an den greifbaren Tatsachen der materiellen Realität, der Effizienz. Ob in einer Höhle, beim Bergwandern oder auf der Segeljolle – eine ganze Branche lebt davon, Anregungen zur Visionssuche und Potentialerkennung zu liefern. Der Stoff für eigene Lebenswerke liegt jedoch außerhalb dieser zementierten Strukturen.

*Welches Anforderungsprofil brauchen Menschen, um wirklich die eigene Vision zu entwickeln und den aktuellen Herausforderungen zu entsprechen?*



Visionäre verlassen ihr Gedanken- und Normengebäude, sie erkennen, dass das, was ihren Aktivitäten und Überzeugungen Sicherheit gab, langsam am Auflösen ist. Sie erkennen, dass ihr perfekt organisierter Funktionalismus die vernetzte Wirklichkeit nicht mehr erfasst. Nur „lernende“ Menschen können die Ziele dieser Veränderung erreichen. Sie erkennen den Wandel als selbstverständlich an, hinterfragen bisherige Aktionen und Gewohnheiten, setzen sich Etappenziele, spüren ihre Potentiale auf, bauen sie zu ihrer Kernkompetenz aus und feilen ständig an ihrem Profil. Ihre Kriterien für eine langfristige Entwicklung sind Identität, Beständigkeit und Dauerhaftigkeit.

Sie sind selbst verantwortlich dafür, Leistungen sichtbar zu machen und die Voraussetzung für den Erfolg zu schaffen. Dieser Erfolg ist plan- und damit auch machbar, erfordert aber ein Konzept, das sowohl die Optimierung der Persönlichkeit als auch der Leistung im Auge hat.

### ✓ *Vernetzung im Alleingang*

Konzentrieren sich Betriebe ausschließlich auf ihre Kernkompetenzen, müssen sie zwangsläufig einen Kompetenzverlust in anderen Geschäftsbereichen hinnehmen. Im Idealfall lässt sich dieser Verlust durch die Kooperation mit anderen Kompetenzträgern kompensieren.

„Das Netz des Lebens besteht aus Netzwerken innerhalb von Netzwerkkern... In der Natur gibt es kein oben und kein unten und auch keine Hierarchien. Hier gibt es nur Netzwerke, die in anderen Netzwerken nisten.“ So beschreibt Capra (Lebensnetz, Scherz Verlag, 1996) die Natur als ein gewaltiges Lebewesen, das mit unvorstellbarer Kraft und Intelligenz nach einem zirkulärem Gesetz lebt. Lebende vernetzte Systeme lassen sich nur vor dem Hintergrund anderer vernetzter Systeme verstehen.

Kleinere Betriebe sind nicht nur auf Expertenwissen, sondern dringend auf gut funktionierende Beziehungsnetze angewiesen. In den ersten Phasen der Reifung des Unternehmens spielen Gespräche mit Familie, Freunden und Bekannten eine große Rolle. Doch kaum ist das Geschäft etabliert, hat sich einen Namen gemacht oder will



vielleicht noch weiter hinaus, brechen viele dieser Kontakte ab oder reduzieren sich auf ein Minimum.

„Mitleid bekommt man geschenkt – Neid muss man sich hart erarbeiten!“

Wirklich wichtige Kontakte entstehen außerhalb des „alten“ Systems. Zu einer sinnvollen Vernetzung mit verbindlichen Partnern gehört die Formulierung des eigenen Profils, das stete Entwickeln der eigenen Kernkompetenzen, das Erkennen der eigenen Grenzen und ständige Reflexion der eigenen Handlungen.

Denn will man seinen Kunden ein umfassendes Angebot machen, kann es in Teilbereichen an der erforderlichen Kompetenz fehlen. Hier braucht man qualifizierte Spezialisten, um die eigenen Wachstumspotentiale auch nutzen zu können. Es sind häufig erst die Kooperationen und der damit einhergehende schnelle Zugriff auf die Kompetenzen der Partner, die gerade kleineren Betrieben neue Möglichkeiten erschließen, da sie umfangreichere oder komplexere Aufträge annehmen können.

Wer die Entwicklung seines Betriebes selbst bestimmen möchte, muss aktiv in die Kommunikation mit möglichen Partnern treten. Doch nur wer sich selbst, seinen Betrieb und hieraus entwicklungsfähige Potentiale kennt, wird die Chancen durch neue Verbindungen und Netzwerkstrukturen nutzen können.

Vorausblick und Flexibilität, das Entdecken der eigenen Vision und daraus resultierend das eigene Profil formulieren, eine verbindliche Kommunikation und Aufbau geprüfter Netzwerkstrukturen sind die wichtigsten Erfolgsfaktoren kleinerer Betriebe. Die Art und Weise wie Betreiber ihre betriebseigenen Erfolgsfaktoren entwickeln und nutzen, entscheidet über die Zukunft ihres Betriebes. Kontinuität über Jahre, selbstkritische Betrachtung der eigenen Handlungen, ehrliche Darstellung der Kompetenz und des Erreichten sowie Klarheit zum eigenen Profil sind von tragendem Wert.