
2.1 Gewinnerpflichten und Managementmodelle

Entscheiderinnen und Entscheider in Organisationen können sich in der sogenannten Vierten Industriellen Revolution auf Bauchgefühle verlassen, dem Prinzip Versuch-und-Irrtum folgen oder sich durchwursteln. Nichts davon hat zwangsläufig den schnellen Untergang zur Folge. Aber nur robuste Naturen werden stets gut schlafen können, wenn sie diesen Techniken grundsätzlich den Vorzug geben. Gewinner denken strategisch und handeln konsequent. Sie halten, was sie versprechen, und versprechen nur, was sie auch halten können. Dafür brauchen sie geeignete Ressourcen. Um diese wirksam steuern zu können, benutzen sie Indikatoren, die ihnen zeigen, ob sie auf dem richtigen Weg sind bzw. wie sie dorthin zurückgelangen. Wer als Unternehmer verinnerlicht hat, dass seine Existenz von der Bevorzugung durch andere abhängt, wird deren Präferenzgründe angemessen berücksichtigen. Die Erfüllung dieser „Pflichten“ ist kein Hexenwerk. Trivial ist sie aber auch nicht. Das mag schon an der verwirrenden Vielfalt der heute verfügbaren Management-Modelle und – Methoden liegen.

Wozu braucht man Modelle? Jeder kennt den Satz *Nichts ist praktischer als eine gute Theorie*. Modelle sind (theoretische) Konzepte, zu denen De Bono schreibt: „Once you can extract a concept and verbalize it, you are well on the way to simplify matters“ (De Bono 2015, S. 253). Konzepte entstehen durch Beobachtung und einen Schuss Kreativität. Sofern sie brauchbar sind, vereinfachen sie das Alltagsleben in bestimmten Bereichen. Gegner von Modellen brandmarken sie als „akademisch“. Sie übersehen, dass gute Modelle in kniffligen Situationen Handlungsalternativen liefern, was die Akteure flexibler macht. Wie viele Modelle aber sind erforderlich, um Unternehmen sicher durch turbulente Zeiten lenken zu können?

Beim Stöbern in einer Londoner Buchhandlung fiel mir vor einiger Zeit das Buch *Management Models – The 60+ models every manager needs to know* in die Hände (Van Assen et al. 2009). Darin 60 Management-Modelle, mit Klassikern wie Porters Branchenkräfte, SWOT-Analyse (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), Portfoliomodelle, Blue Ocean, Balanced Scorecard und der EFQM-Ansatz (European Foundation for Quality Management). Sie erfüllen unterschiedliche Zwecke, ergänzen sich teilweise, wie die markt- und ressourcenbasierten Modelle, enthalten aber auch Fallstricke. In der Zeit, die man zur Analyse der Branchenkräfte benötigt, haben sich diese vermutlich schon geändert. Portfoliostrategien basieren auf Faktoren wie *Marktanteil* und *Marktattraktivität* und ignorieren damit andere Potenziale. SWOT-Analysen werden oft aus Sicht des Managements erstellt, was jedoch die Sicht von Kunden und Beschäftigten ausblendet. Die Balanced Scorecard erfordert eine differenzierte Strategie und tragfähige Leistungsindikatoren – eine oft unterschätzte Anforderung! Das Total-Quality-Instrument EFQM überzeugt durch seine logische Stringenz, weniger jedoch durch seine hohe (Eigen-)Komplexität.

Abgesehen von den Fallstricken wäre es denkbar unpraktisch, mit 60 Management-Modellen im Wettbewerb der Zukunft anzutreten. Keines der Modelle enthält kognitive Blockadelöser gemäß Abb. 1.3. Ich stelle deshalb ein Modell vor, das die strategische Bedeutung von Spannungsfeldern angemessen würdigt und Anforderungen für einen beidhändigen Umgang mit Komplexität enthält. Die *Paradoxie der Zukunftsfähigkeit* basiert auf dem Gegensatz *Reduzieren versus Erweitern* (Abb. 2.1). Die Umsetzung der Anforderungen wird durch Teilmodelle

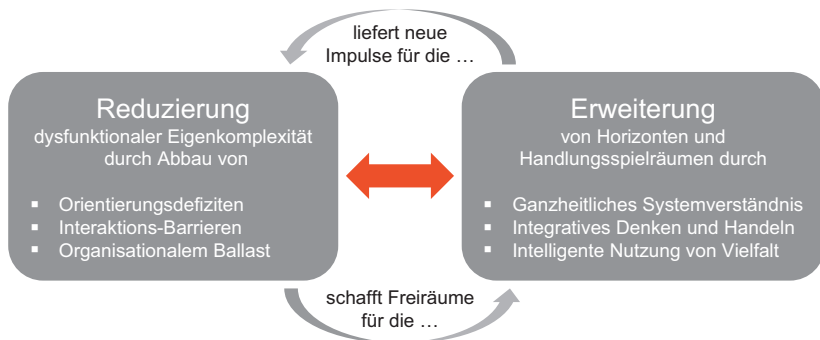


Abb. 2.1 Paradoxie der Zukunftsfähigkeit

unterstützt. Sie kann damit systematisch und in jeweils angemessenem Tempo erfolgen.

2.2 Eigenkomplexität reduzieren

Die Eigenkomplexität einer Organisation, die „Varietät möglicher Zustände im Inneren“, hängt natürlicherweise von der Anzahl ihrer Elemente (Personen, Einheiten, Standorte, technische Systeme etc.) sowie deren Verbindungen und Dynamiken ab. Idealerweise werden alle Elemente für das operative Geschäft benötigt und erleichtern durch ihr Zusammenwirken den Umgang mit den Unwägbarkeiten im Außenraum. Die Varietät möglicher Zustände wächst jedoch auch, wenn Dinge, die geklärt sein müssten, unklar sind, wenn die Akteure schlecht kooperieren und die falschen Themen im Auge haben, Prozesse umständlich sind und unnötige Ressourcen angehäuft werden. Diese Art von Eigenkomplexität ist *dysfunktional*, und damit schädlich (Abb. 2.2). Die Anforderungen der linken Seite der Paradoxie lauten deshalb:

- **Reduziere die dysfunktionale Eigenkomplexität Deines Unternehmens**, indem Du a) Orientierungsdefizite, b) Interaktions-Barrieren und c) Organisationalen Ballast abbaust.

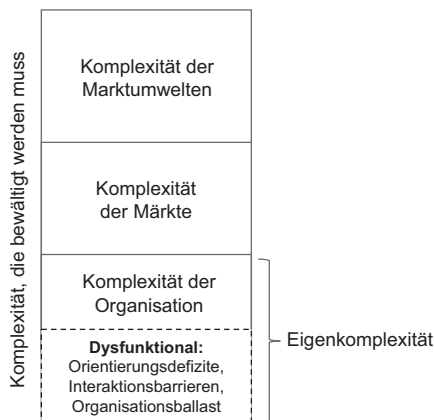


Abb. 2.2 Komplexitätsquellen

Der Orientierungswert einer Aussage hängt davon ab, inwieweit sie Impulse für gute Entscheidungen und autonomes Handeln liefert. Das wird ganz sicher von Aussagen zum Unternehmensprofil erwartet. Potenzielle Kunden, Fach- und Führungskräfte, Lieferanten und Investoren erfahren dadurch, welchen Nutzen ein Austausch mit der Firma für sie hat. Wer es versäumt, solche fundamentalen Dinge zu klären, erhöht die Varietät unkalkulierbarer Zustände im Inneren, und damit die dysfunktionale Eigenkomplexität. Wie aber können solche Aussagen strukturiert werden?

Strategie mit System

Aussagen zu Unternehmen bieten ein verwirrendes Bild: Ziele, Werte und Kompetenzen tauchen in Missionen, Visionen, Philosophien und Leitbildern auf, als Bestandteil der Strategie, oder auch separat. Es ist nicht leicht, unterschiedliche Menschen hinter einer *Vision* zu versammeln, die ja erst mal eine Erfahrung Einzelner ist. Altbundeskanzler Helmut Schmidt hat Visionäre zum Arzt geschickt. Wenngleich seine Strenge etwas übertrieben erscheint, ist es wenig sinnvoll, Visionen mit idealisierten Inhalten aufzuladen, weil daraus oft *Dreams that never come true* werden. Auch der Begriff *Mission* mag heute etwas „entrückt“ erscheinen. In einem hoch emotionalisierten Marktgeschehen sind *Wertebotschaften* en vogue. Werte sind Maßstab des Handelns und Grundlage von Bewertungen. Ralph L. Keeney schreibt: „Values are principles used for evaluation. We use them to evaluate the actual or potential consequences of action and interaction, of proposed alternatives, and of decisions. They range from ethical principles that must be upheld to guidelines for preferences among choices“ (Keeney 1992, S. 6, 7). Entscheidungsschwäche, Zielkonflikte und Umsetzungsprobleme lassen sich meist auf nicht, nicht konsequent, nicht offen oder nicht sorgfältig geführte Wertedebatten zurückführen. „Smart choices“ basieren auf einer klaren Vorstellung vom Wünschenswerten: „Ask yourself what you most want to accomplish and which of your interests, values, concerns, fears, and aspirations are most relevant to achieving your goal“ (Hammond et al. 2002, S. 7).

Aussagen zum Nutzenversprechen eines Unternehmens können pragmatisch den Begriffen *Zweck*, *Absicht* und *Anspruch* zugeordnet werden. Der Zweck beschreibt die Funktion in Wirtschaft und Gesellschaft, indem er über Angebote und Zielgruppen informiert: *Was wir bieten und für wen das gedacht ist*. Absichten legen dar, *was wir erreichen wollen*. Sie beinhalten Ziele in Bezug auf Wachstum, Märkte, Produktivität, Rentabilität, aber auch qualitative Ziele wie z. B. *Das Leben durch saubere und sichere Energiegewinnung und –nutzung leichter und besser machen*. Ziele sollten so konkret wie möglich sein. Das Ziel *Wir wollen unsere Kunden zufriedenstellen* ist nicht sehr vorbildlich, denn erstens leben Firmen davon, und

zweitens bleibt unklar, wie man das erreichen will. Dazu Keeney: „Strategic objectives, if they are written down at all, are usually vague statements that everyone would easily agree with. They are too vague to be useful for guidance“ (S. 42). Reinhard Sprenger spottet: „Überall wimmelt es von grotesk überdehnten Bekenntnissen zum Gemeinwohl, zur Ökologie, zur Menschlichkeit, zur gesellschaftlichen Verantwortung. Konkretisierung ist dabei nicht zu befürchten“ (Sprenger 2017).

Ziele sind oft eng mit dem *Anspruch* einer Organisation verbunden, der jedoch, anders als Ziele, meist normativen Charakter hat. Der Anspruch beschreibt den wertebasierten Maßstab des Handelns, indem er ausdrückt, *wie wir Dinge tun und wofür wir stehen*. Im *essential* „Blockadefreie Unternehmen“ wurden Werte wie Ehrgeiz, Neugier, Leidenschaft, Teamgeist und Vielfalt, Augenhöhe und Vertrauen, fachliche Exzellenz, Verantwortung und Balancevermögen als Erfolgstreiber auf der Mikroebene identifiziert. Wer sie teilt, fühlt sich durch sie angezogen – die Grundidee von *employer branding*.

Während ein Angebot beim erstenmal wegen des Nutzenversprechens angenommen wird, beruht die weitere Bevorzugung eines Anbieters auf positiven Erfahrungen. Im Sinne der Kunden- und Mitarbeiterbindung sollten Versprechen und Erfahrungen sehr gut und nachhaltig übereinstimmen. Das gelingt mit *Schlüsselkompetenzen* besser (der Begriff *Kernkompetenzen* klingt nach „in Stein gemeißelt“, was in einem dynamischen Kontext unvorteilhaft wäre). Es sind die besonderen Stärken eines Unternehmens, die auf einer einzigartigen Kombination bestimmter Merkmale (z. B. Know how), Systeme, Prozesse und Beziehungen basieren. All das muss zudem finanziert werden. Procter & Gamble hat ein ausgeprägtes *Verbraucherverständnis* und ist u. a. stark in *Markenbildung* und *Innovationen*. Diese Stärken basieren u. a. auf Marktforschung, Designkompetenz, langjährigen Beziehungen zu Agenturen und einer hoch entwickelten Leadershipkultur (Lafley und Martin 2013, S. 116). Zusammen mit Schlüsselkompetenzen und Finanzmitteln bilden diese Dinge das Ressourcenpaket des Unternehmens. Weil sich das auch ungeplant entwickeln kann, werden Schlüsselkompetenzen mitunter erst später als solche wahrgenommen.

Leistungsindikatoren und Optimierungsprozesse bilden das Managementsystem, das den Aufbau, den Erhalt und die Entwicklung von Schlüsselkompetenzen, unterstützenden Merkmalen, Systemen, Prozessen, Beziehungen und Finanzmitteln sicherstellt. Kernbestandteil dieses Systems sind Leistungsindikatoren, die *key performance indicators* (KPIs). Sie stellen Anforderungen dar, die so konkret sind, dass ihr Erfüllungsgrad gemessen werden kann – ein Kernfaktor des Qualitätsmanagements. Kennzahlen für die Art, Höhe und Nutzung von Finanzmitteln sind weltweit einheitlich (Eigenmittelquote, Free cashflow, Economic value added [EVA] etc.).

Diese Elemente bilden zusammen das *Integrierte Strategiesystem* (Abb. 2.3). Seine Inhalte, Wechselwirkungen und Dynamiken unterscheiden sich nach Geschäftsfeld und Geschäftsmodell (dem Zweck) und sind damit kontextabhängig. Die Telekommunikation kennt andere Dynamiken als der Braunkohle-Tagebau. In angemessenen Intervallen sollten die Inhalte mit Fach- und Führungskräften, die unterschiedliche Perspektiven einbringen, mit Blick in die Zukunft reflektiert werden. Das sollte geschehen, *bevor* neue Kundenwünsche, Technologien, Wettbewerber und sonstige Faktoren zur Anpassung zwingen. Zukunftsentwürfe gelingen zwanglos besser als unter Hochdruck.

Im Buch *Die Kunst, bevorzugt zu werden* beschreibe ich einen Weg, der von Zielen und Werten direkt zu Anforderungen und deren Erfüllung führt (Kinne 2011, S. 114). Diese „schnelle Variante“ eignet sich in Situationen, in denen Schlüsselkompetenzen entweder nicht entwickelt oder nicht (mehr) relevant sind, z. B. in disruptiven Veränderungsprozessen. Markenprägende Nutzenversprechen sind jedoch ohne Schlüsselkompetenzen kaum nachhaltig.

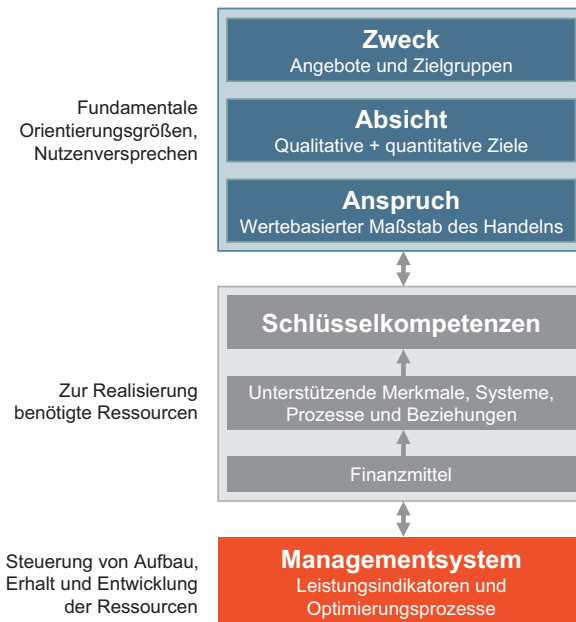


Abb. 2.3 Integriertes Strategiesystem

zwangsläufig hoch. System zwei z. B. kann bereits im informellen Austausch von Informationen in der Teeküche bestehen, sofern die Beteiligten wissen, worüber sie sich austauschen sollen. Divisionale Strukturen in großen Firmen können Interaktions-Barrieren und ineffiziente Nutzung der Ressourcen hervorrufen. Diese Nachteile lassen sich anhand des VMS ohne umbruchartige Veränderungen beseitigen, indem z. B. System zwei *shared services* in Bereichen wie IT, Personalentwicklung, Qualitätssicherung oder Compliance organisiert und den Umgang mit strategischen Themen koordiniert. Auch die Errichtung divisionsübergreifender Kunden-Profitcenter kann sinnvoll sein (vgl. Strikwerda 2007, Strikwerda und Stoelhorst 2009). Während das VSM regelt, wer mit wem zu welchem Zweck kooperieren soll, liefert das Strategiesystem die Inhalte. Die Motivation, produktiv zu kooperieren, ist jedoch eng mit dem Gefühl der persönlichen Sicherheit verknüpft (Kap. 3).

Ballast abwerfen

Organisationaler Ballast entsteht, wenn Unternehmen ihr Tun nicht konsequent am Nutzenversprechen ausrichten und Ineffizienzen zulassen. Unnötige Bestände, umständliche Abläufe, Wartezeiten und vermeidbare Fehler (japanisch *Muda*, Verschwendung), sollten eben auch vermieden werden. Die Ballastanforderung ist die Domäne des *Lean Managements*, mit Instrumenten wie Kaizen, PDCA (plan-do-check-act) und Six Sigma (Bicheno und Holweg 2009).

Unternehmen, die die Anforderungen auf der linken Seite der Paradoxie erfüllen, verfügen über *Administrative Substanz, Transparenz und Kohärenz*. Sie bringen ihre Möglichkeiten mit den Anforderungen im Umfeld in Einklang und erzeugen dadurch *strategic fit* (Grant 2005). Sie können neue Informationen, an denen es heute nicht mangelt, *selektieren, bewerten und nutzen*. Sofern ihre Beschäftigten über ein klares Rollenverständnis verfügen, entstehen kohärente Sinnstrukturen. So werden Excellence-Awards gewonnen. Wer im Wettbewerb der Zukunft zu den Gewinnern gehören möchte, muss jedoch mehr tun.

2.3 Horizonte und Handlungsspielräume erweitern

Die Anforderungen auf der rechten Seite der Paradoxie lauten:

- **Erweitere Horizonte und Handlungsspielräume**, indem Du a) Bei Dir und den Menschen in Deinem Umfeld ein ganzheitliches Systemverständnis erzeugst, b) Integrativ denkst und handelst und c) Vielfalt intelligent nutzt.

Das System verstehen

Wie alle lebendigen Systeme haben Unternehmen eine Anatomie und eine Physiologie, mit Elementen, Funktionen und Wechselwirkungen, die man wie ein Arzt kennen sollte, um ihre Lebensfähigkeit erhalten zu können. Das Gesamtsystem umfasst die Organisation als „Institution“, ihre Menschen, Märkte und Marktumwelten. Die Beschäftigten können zwar der Organisation zugerechnet werden, haben aber eine wichtige Besonderheit: Sie verfügen über einen freien Willen und sind damit *autonomiefähig*. Ihre Interaktion mit der Institution ist daher nur unter bestimmten Bedingungen produktiv (Kap. 3). Von strategischer Bedeutung sind auch die zeitlichen Dimensionen *Vergangenheit*, *Gegenwart* und *Zukunft* (Abb. 2.5).

Wer das System, in dem er agiert, verstehen will, muss nicht nur dessen Elemente kennen und wissen, wer mit wem weshalb kommunizieren sollte. Er sollte auch wissen, wie Wertschöpfung entsteht: Immaterielle Ressourcen werden dabei in (materielle) Finanzwerte umgewandelt. Im Transformations-Prozess (Abb. 2.6)

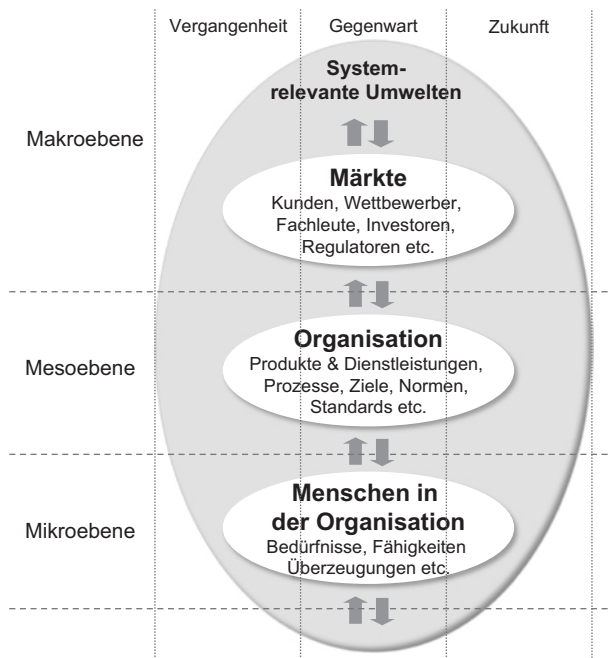


Abb. 2.5 Organisation im Gesamtsystem

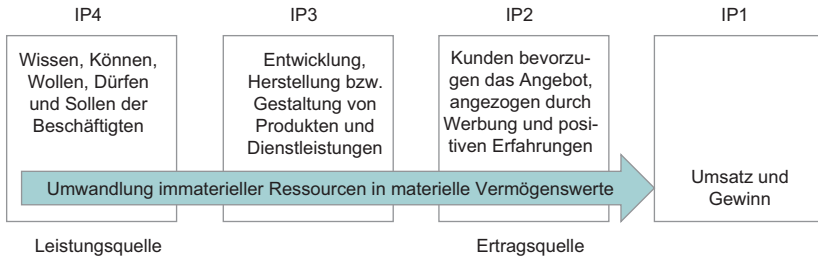


Abb. 2.6 Transformationsprozess der Wertschöpfung. (Quelle: Kinne 2014, 2017)

sind Beschäftigte, mit ihren immateriellen Eigenschaften, die *Leistungsquelle*. Kunden hingegen sind, mit dem (materiellen) Inhalt ihres Portemonnaies, die *Ertragsquelle*. Durch unterschiedliche Distanzen zum Finanzergebnis entstehen unterschiedliche Interventionsphasen (IP 4–1, vgl. Kinne 2014, S. 40).

Die Balanced Scorecard, der wohl populärste integrative Steuerungsansatz, basiert ebenfalls auf Transformation immaterieller Ressourcen in Finanzwerte. Das „Humankapital“, mit seinen besonderen Eigenschaften, steht jedoch auf der „Lern- und Wachstumsebene“ dieser Scorecard neben dem „Informations“- und dem „Organisationskapital“ (Kaplan und Norton 2004). Das kann zu Fehleinschätzungen bezüglich der „Steuerbarkeit“ führen. Das Verständnis der Organisation im Kontext ihrer Menschen, Märkte und Umwelten sowie der Art und Weise, wie sie im Sinne ihrer Lebensfähigkeit interagieren sollten, eröffnet den Blick auf’s Ganze – es erweitert Horizonte und Handlungsspielräume.

Gegensätze auflösen

Die Erweiterung wird konkreter, wenn man beidhändig im Spannungsfeld erfolgskritischer Gegensätze agiert. Das wird durch das *Balanced Governance-Cockpit* unterstützt (Abb. 2.7). Die 13 Gegensatzpaare im Cockpit basieren auf Erkenntnissen von Autoren wie Mintzberg und Waters (1985), Pascale (1990), Hamel und Prahalad (1994), De Witt und Meyer (2004), Probst und Raisch (2005), Dodd und Favaro (2006), und eigenen Erfahrungen. Die Paradoxien aus Abb. 1.2 sind darin enthalten. Die *Anspruchsgruppen* tragen der Tatsache Rechnung, dass nachhaltiger betrieblicher Erfolg auf der Berücksichtigung der Interessen aller „Stakeholder“ basiert (vgl. Kotter und Heskett 1992). Diese besetzen unterschiedliche Rollen: Kunden und Beschäftigte tragen die Wertschöpfung und sind damit *Schlüsselgruppen*. Lieferanten und strategische Partner sind u. a. *externe Wissensquellen*. Investoren und die Gesellschaft sind Institutionen, von

	Kriterien	Erfolgskritische Gegensätze
Grundorientierungen	Zeitlicher Horizont	Kurzfristig - Langfristig
	Systemfokus	Außen - Innen
	Umgang mit Wissen	Ausschöpfen - Erkunden
	Strategieprozess	Durchplanen - Situativ entwickeln
	Führungsverhalten	Autokratisch - Partizipativ
	Kultur	Gemeinschaft – Wettbewerb intern
	Wirtschaftliche Effekte	Profitabel - Wachstumsstark
Anspruchsgruppen	Schlüsselgruppen	Kunden - Beschäftigte
	Externe Wissensquellen	Lieferanten - Strategische Partner
	Quelle der Legitimation	Investoren - Gesellschaft
Organisationsmerkmale	Entscheidungshoheit	Zentral - Dezentral
	Organisationsgrad	Durchorganisiert - Nicht organisiert
	Dynamik	Dynamisch - Stabil

Abb. 2.7 Balanced Governance-Cockpit

denen Firmen ihre *Legitimation* beziehen (Kinne 2013). Wer beidhändig zwischen den „Polen“ agiert, ist zumindest auf längere Sicht erfolgreicher. Im *Balanced Governance-Audit* werden strategische Ungleichgewichte transparent (Kap. 3).

Vielfalt intelligent nutzen

Das dritte Werkzeug in dieser Gruppe ist intelligente Nutzung von Vielfalt. Gemeint ist die Vielfalt der Menschen. Bei komplexeren Aufgaben bewährt es sich, Teams nicht nur mit fachlich Zuständigen, sondern auch mit Analytikern, Kreativen, Planern, Qualitätsexperten, „Beziehungsgestaltern“ und „Umsetzern“ zu besetzen. Die Produktivität solcher Teams steigt mit der Stimmigkeit und Einheitlichkeit ihrer Orientierungsgrößen. Nicht ohne Grund arbeitet man z. B. in Scrum-Projekten mit einer glasklaren *definition of done*. Sie sollte zum *Anspruch* des Unternehmens passen, der dann für alle Beteiligten sehr konkret wird. Heterogene Teams benötigen ein gutes Klima für Kooperation und Innovation, Inklusionsreife für sozio-kulturelle Andersartigkeit (ein bilaterales Merkmal!), gut

abgrenzbare Beiträge der Teammitglieder, eine lernorientierte Dialogkultur, gemeinsame Arbeitsstandards, regelmäßiges Reflektieren der Zusammenarbeit, Synergien mit anderen Teams und nicht zuletzt die lenkende Hand des Teamleiters oder der Teamleiterin. Diese Merkmale erlangen eine besondere Bedeutung bei virtuellen Teams und im Konzept des „global leadership“.

Wer grundsätzlich seinen Standpunkt durchsetzt oder es versucht, gefährdet die Produktivität der Teamarbeit. Anstatt mit „defensiven Routinen“ zu arbeiten (Argyris 1999), sollte man seine Meinung lieber durch Impulse anderer bereichern, relativieren – und mitunter sogar aufgeben. Lafley & Martin nennen diese Haltung *assertive inquiry* (Lafley und Martin 2013). Wichtig sind sachliche Diskurse auf Augenhöhe, ungeachtet der hierarchischen Position. Der Lohn dafür ist produktives, kollektives Lernen und die Fähigkeit, komplexe Aufgaben lösen zu können. Abb. 2.8 zeigt das „Haus produktiver Teams“ (vgl. Kinne 2016b).

Wegen dieser Anforderungen dürfte intelligente Nutzung von Vielfalt der anspruchsvollste Weg zur Erweiterung von Horizonten und Handlungsspielräumen sein. Es ist aber auch der mit dem größten Innovationspotenzial. Zudem bietet er die Chance, schmerzhaft Irrtümer so weit wie möglich zu vermeiden. Wie

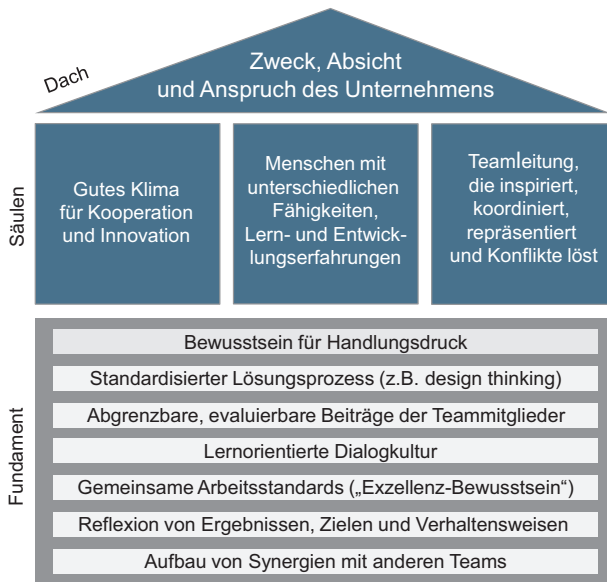


Abb. 2.8 Haus produktiver Teams

kein anderer profitiert dieser Weg vom Abbau von Orientierungsdefiziten, Interaktionsbarrieren und organisationalem Ballast. Das Haus weist Parallelen zum idealen Unternehmen auf. Die Mitarbeit an seinem Bau ist die Aufgabe eines strategisch verstandenen Diversity Managements.

Diversity Management ist eine relativ junge Disziplin. Ihre Wurzeln liegen in den USA, wo Frauen, Einwanderer und Minderheiten wegen des schrumpfenden Anteils weißer Männer am Erwerbsleben seit vielen Jahren die wichtigste Wachstumsreserve des Arbeitsmarktes bilden (vgl. Cox 1993, S. 3–5). Durch die demografische Entwicklung werden auch bei uns die Belegschaften „bunter“, alleine schon um die Betriebsbereitschaft der Firmen zu sichern. Gleichbehandlung ist bei uns gesetzlich verankert und hat zudem eine ethisch-moralische Komponente. Gesetzliche Regelungen zur Steigerung des Frauenanteils in Führungspositionen erhöhen den Druck auf Diversity-Strategien, die deshalb oft von *Gender Mainstreaming* dominiert werden. Immer mehr Firmen wissen, dass Zeichen der Offenheit und Chancengleichheit gut für's Image sind, und bekennen sich öffentlich dazu. Das versetzt sie jedoch noch lange nicht in die Lage, das Potenzial heterogener Gruppen produktiv nutzen zu können.

Teamproduktivität basiert nicht auf der Repräsentanz äußerer Merkmale wie Geschlecht, Alter, Hautfarbe etc. Sie basiert vielmehr auf der Verschiedenartigkeit von Perspektiven, Lern- und Erfahrungserfahrungen, unter dem Dach gemeinsamer Orientierungsgrößen. Um Diversität wirtschaftlich nutzen zu können, muss man „Andersartigen“ mit Offenheit und Neugier begegnen. Durchgehend Offenheit herzustellen ist nicht leicht. Das beachtliche Potenzial sozio-kultureller Vielfalt kann jedoch nur dann voll genutzt werden, wenn darüberhinaus die Querschnittsdisziplin Diversity Management strategisch integriert ist. Das zeigt sich in der Basisstufe durch Einbeziehung in das integrierte Strategiesystem der Firma (z. B. als Wert im Anspruch). In der Ausbaustufe zeigt es sich z. B. in einer *Koalition der Exzellenz* mit anderen Querschnitts-Disziplinen wie Qualitäts-, Innovations-, Marken- und Change Management (Kinne 2016a). Hier gibt es insbesondere in großen Unternehmen, mit ihrer Tendenz zur Silobildung, Entwicklungsbedarf. Gleichwohl gibt es fortschrittliche Initiativen. Eine werde ich kurz beschreiben.

Kaum ein Unternehmenstyp steht derzeit vor so komplexen Herausforderungen wie die großen Energieversorger. Sie müssen den gesetzlich geforderten (und sehr kostspieligen) Ausstieg aus der Atomenergie, den Ausbau erneuerbarer Energien sowie der Strom- und Gasnetze bewältigen. Zusätzlich sind sie, wie andere Unternehmen, mit neuen Technologien, neuen Kundenwünschen und neuen Wettbewerbern konfrontiert. In meinem Buch *Die Kunst, bevorzugt zu werden* ist das Leitbild der damaligen EnBW Regional AG beschrieben, mit Werten für Kunden und Beschäftigte, die dank moderner Führungsgrundsätze „erlebbar“ waren.

Grundsätze wie *Teamarbeit*, *Freiräume* und *gezielte Mitarbeiterförderung* bildeten die Basis zur Bewältigung von Herausforderungen, die sich damals längst abzeichneten (Kinne 2011, S. 106, 107).

Auf der Hauptversammlung der EnBW AG am 9. Mai 2017 beschrieb der Vorsitzende des Vorstands, Dr. Frank Mastiaux, die Strategie *EnBW 2020* und sagte: „Der souveräne Umgang mit Veränderung, aber auch mit Ungewissheit über den genauen Gang der Entwicklungen, ist eine kritische Kompetenz, an der wir in den vergangenen Jahren systematisch gearbeitet haben“ (Mastiaux 2017). Ungewissheit und Veränderung sind Symptome von Komplexität, und organisierte Vielfalt ist ein Werkzeug zu deren Bewältigung und Nutzung, weil sie Horizonte und Handlungsspielräume erweitert. Genau das betreibt die EnBW AG heute, wodurch sie neue Trends erkennt (neben erneuerbaren Energien und Netzen neue Infrastrukturthermen etc.) und in Innovationsprojekte einfließen lässt. In diesem Kontext sorgt ein Team aus der zentralen Personalentwicklung mit Rückenwind des Vorstands dafür, dass das Verständnis für die Bedeutung des Themas auf breiter Front wächst. Diversity ist Bestandteil der Zielvereinbarung der Vorstände und einiger Top Manager, und damit ein wichtiger Baustein der Personalstrategie. Neben dem *Diversity Day*, der für die unterschiedlichen Facetten des Themas sensibilisiert, gibt es Formate wie *Vielfalt am Abend*. Impulsreferate und Diskussionen mit interessierten Fach- und Führungskräften, vom Vorstand bis zum Techniker im Wasserkraftwerk, tragen in einem informellen Setting zur Erweiterung von Horizonten und Handlungsspielräumen bei. Durch „Andocken“ bei den Leadership-Angeboten und auf dem *Innovations-Campus* diffundiert das Thema in die Organisation hinein und schafft dort ein Bewusstsein für den Zusammenhang zwischen Vielfalt, Innovationskraft und Zukunftsfähigkeit.

Wer das System, in dem er agiert, versteht, erfolgskritische Gegensätze integriert und Vielfalt intelligent nutzt, kann komplexe Aufgaben besser lösen als andere. Er gewinnt Impulse für neue Orientierungen auf der linken Seite der Paradoxie der Zukunftsfähigkeit. Zweck, Absicht und Anspruch können anders gedacht und mit neuer Substanz im Sinne eines noch attraktiveren Nutzenversprechens aufgeladen werden. Dadurch wachsen die Chancen, in einem schwierigen Umfeld eine von allen Anspruchsgruppen bevorzugte Sinngemeinschaft zu werden.

Hausaufgaben für Gewinner

Wie beidhändige Firmen Erfolgsblockaden verhindern
können

Kinne, P.

2017, VII, 42 S. 15 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-19167-2