Cay von Fournier

Dr. Dr. Cay von Fournier ist Arzt und Unternehmer aus Leidenschaft – er promovierte in Medizin und in Wirtschaftswissenschaften. Im Alter von 22 gründete er sein erstes Unternehmen, mit 32 war er Facharzt für Chirurgie, mit 33 Manager bei Accenture und seit seinem 35. Lebensjahr ist er Inhaber des SchmidtCollegs. Sowohl als Unternehmer als auch als Redner und Berater erhielt er zahlreiche Auszeichnungen, unter andern den Managementpreis, den Ethik-Award sowie den TOP CONSULTANT 2010. Seine Zuhörer und Seminarteilnehmer begeistert er durch konsequente Praxis, lebhaften Humor und Wertorientierung. Zu seinen Kernkompetenzen gehören „Unternehmer-Energie – Praxis der Unternehmensführung", „Werteorientierte Führung", „LebensBalance" und „Ganzheitliches Gesundheitsmanagement".

WIE WERDEN UND BLEIBEN UNTERNEHMEN LANGFRISTIG ERFOLGREICH?

Wenn der Wind des Wandels weht,
bauen die einen Schutzmauern
und die anderen bauen Windmühlen.
Chinesisches Sprichwort

Der Wind des Wandels weht, er weht heftig, und er wird noch viel heftiger wehen. Die damit verbundenen Krisen, die sich bereits ergeben haben, und vor allem die, die sich bereits ankündigen, sind allen geistig offenen Menschen mit gesundem und praktisch orientiertem Verstand gegenwärtig. Darüber wird viel gesprochen, doch leider wird sehr wenig gehandelt. Unternehmer sind Menschen, die es gewohnt sind zu handeln und die wissen, dass Zukunft immer auch aus Krisen entsteht. Krisen sind sich einstellende Situationen, die Menschen, Unternehmen und ganze Gesellschaften herausfordern, sich mit dem Wandel und veränderten Rahmenbedingungen auseinanderzusetzen. Vielleicht ist das auch der zugrunde liegende Sinn des Lebens: Weiterentwicklung.
In diesem Beitrag möchte ich der auch in den nächsten 25 Jahren für das Schmidt-Colleg wichtigen Frage nachgehen: Wie werden und bleiben Unternehmen langfristig erfolgreich?

Einige der Antworten liegen spontan auf der Hand:

1. Indem sie sich dem permanenten Wandel stellen.

2. Indem sie die „schöpferische Kraft des UND" erkennen.

3. Indem sie ein Unternehmen ganzheitlich sehen.

4. Indem sie in Menschen investieren.

5. Indem sie Unternehmensführung als Kompetenz wahrnehmen.

Es gibt noch viel mehr Antworten auf diese Frage, aber lassen wir es bei diesen fünf spontanen Antworten und stellen die entsprechenden fünf Fragen. Fragen sind Denkwerkzeuge und meine Empfehlung an die Leser ist es, sich diese fünf Fragen persönlich für das eigene Leben und beruflich für das eigene Unternehmen zu stellen und zu beantworten.

1. Stellen Sie sich dem permanenten Wandel?

Der einleitende Gedanke entstammt einem Buch, das auf den ersten Blick gar nichts mit einem Unternehmen zu tun hat. Es kommen hier Persönlichkeiten zu Wort, die einen ganz anderen Hintergrund haben: Philosophen, Naturwissenschaftler, Umwelt- und Zukunftsaktivisten, Journalisten und andere. Der Titel ist aber bereits unternehmerisches Programm: *Zukunft entsteht aus Krise* von Geseko v. Lüpke. In diesem Buch wird deutlich, dass wir eine grundsätzliche Änderung unseres Denkens und auch unserer Gesellschaften brauchen, um die Welt im 21. Jahrhundert erfolgreich gestalten zu können und um weiterhin in Frieden und Wohlstand leben zu können. Entweder gestalten wir unser Umfeld aktiv, oder unser Umfeld gestaltet uns. Bei der aktiven Gestaltung können wir Täter sein und Einfluss nehmen, bei der passiven Gestaltung werden wir die Opfer sein. Daher stellt jede Krise immer auch eine wichtige Frage an uns: Wollen wir gestalten oder wollen wir gestaltet werden? Dies ist eine zentrale Frage nach dem ersten Jahrzehnt des 21. Jahrhunderts.

Wenn wir diese Frage damit beantworten, dass wir aktiv gestalten wollen, lautet die logische Folgefrage, die dabei helfen soll, ein Bild der Zukunft zu zeichnen: Wie soll das Ergebnis aussehen?
Wenn wir ein Bild davon haben, wie unsere Gesellschaft in Zukunft sein wird, wohin wir uns entwickeln wollen und wie ein Unternehmen aussehen soll, dann sind wir unweigerlich beim Begriff der „Vision". Viele Autoren haben sich in den letzten Jahren mit diesem Begriff beschäftigt. Viele haben darüber auch Unsinn verbreitet, der genau zu den Problemen geführt hat, mit denen wir uns derzeit intensiv beschäftigen müssen. Der Glaube an das grenzenlose Wachstum und die „alles ist möglich"-Versprechen sind Teile des Problems und nicht Teile einer Lösung. Fakt ist, wir leben in einer sehr ungerechten Welt und nicht nur die Vergangenheit der Menschheit ist gekennzeichnet von Barbarei. Auch heute haben wir vielerorts barbarische Zustände. Wir sind nur viel besser geübt im Wegsehen und im Reden über Visionen, anstatt dass wir anfangen, beherzt zu handeln, um aus der Welt, die wir haben, eine bessere Welt zu machen, eine Welt, in der wir leben wollen. Dem Begriff „Vision" sollte wieder eine seriöse Bedeutung gegeben werden und zwar im

Zeiten des Wandels auf den Märkten sind auch
Zeiten der Veränderung in Unternehmen.

Sinne von „Zukunftsentwurf", der in einer „Zukunftswerkstatt" entsteht, die jedes Unternehmen haben sollte. Mit Zukunftswerkstatt sind diejenigen Prozesse in einem Unternehmen gemeint, die sich mit der Gestaltung der Zukunft beschäftigen. Dies reicht vom permanenten Prozess der Visionsentwicklung, dem Bewusstsein, mit dem ein Unternehmen geführt wird, bis hin zur strukturierten Jahreszielplanung, der konkreten Umsetzungsplanung von kurzfristigen Zielen. In vergangenen Denkmustern wurde die Visionsfindung oft als ein einmaliger Prozess gesehen. Wenn wir eine Lebensvision oder eine Unternehmensvision entworfen haben, dann mit der Annahme, dass dieser Prozess abgeschlossen sei.

Die Vision, als Bild der Zukunft, das mein Verhalten in der Gegenwart beeinflusst, hat sehr viel mit dem Sinn eines Unternehmens zu tun, und bereits Viktor E. Frankl wies darauf hin, dass der Sinn stets individuell und situativ ist. So ändert sich auch das „Individuum Unternehmen" permanent. Das hat auch mit den darin handelnden und entscheidenden Personen zu tun. Es ändern sich auch Situationen, und so sollte in einem sinnvoll geführten Unternehmen ein permanenter Prozess der Visionsarbeit (Zukunftswerkstatt) laufen.

Zurück zu dem visionären Buch über den Sinn von Krisen, in dem deutlich wird, welch große Umwälzungen uns bevorstehen und welche Antworten es auf diese Umwälzungen gibt. Zukunft braucht Gestaltungskraft, denn in herausfordernden Zeiten braucht es Lösungen und die Kraft, diese auch umzusetzen. So werden interdisziplinäre Impulse und ganzheitliche Lösungen immer wichtiger.

Wirtschaft und alle darin enthaltenen Einheiten sind ein Teil der menschlichen Kultur, auch wenn viele Ökonomen sie gerne davon trennen würden. Unsere Gesellschaft hat sich zunehmend auf die materielle Seite der Entwicklung konzentriert, auf unseren Wohlstand, der gemessen an den Fakten ja in der Tat im letzten Jahrhundert immens gewachsen ist – jedenfalls für einen Teil der Bevölkerung. Aber gerade dieser Teil verspürt darüber nicht größeres Glück, eine größere Zufriedenheit oder gar mehr Sinn im Leben. Oft scheint es, je mehr wir „haben", desto weniger „sind" wir. Hier braucht es in unserer Gesellschaft, wie auch in unseren Unternehmen, einen Prozess des Umdenkens.

Krisen bieten eine gute Möglichkeit, längst fällige Veränderungen vorzunehmen, Innovationskraft freizusetzen und neue Strategien zu entwickeln. Auch werden Unternehmenskulturen auf den Prüfstand gestellt und Unternehmensstrukturen können verbessert werden. Oder wie es Max Frisch formulierte: „Krise ist ein produktiver Zustand. Man muss ihr nur den Beigeschmack der Katastrophe nehmen". Gerade dieser Beigeschmack stellt das größte Hindernis dar. Menschen haben Angst vor Veränderung und wollen sich daher nur ungern verändern. Die Macht der Gewohnheit ist groß.

Für die Unternehmensführung des 21. Jahrhunderts ist es besonders wichtig, die Balance zu leben, „neue" Wege zu gehen und dabei „alte" Werte intensiv zu leben, ja sogar wiederzuentdecken. Viele der sogenannten Sekundärtugenden (ein Begriff aus den Diskussionen um gesellschaftliche Werte der 70er-Jahre) sind Großteils dem preußischen Tugendkatalog entnommen und waren damals bereits Grundlage eines funktionierenden Vielvölkerstaates und einer gelebten multikulturellen Gesellschaft. Beispiele dieser Sekundärtugenden sind Fleiß, Treue, Gehorsam, Disziplin, Pflichtbewusstsein, Pünktlichkeit, Zuverlässigkeit, Ordnungsliebe, Höflichkeit, Sauberkeit etc. Sie sind größtenteils auch bürgerliche Grundwerte und werden je nach gesellschaftlicher Strömung ganz unterschiedlich bewertet. Antibürgerliche Bewegungen wie die 68er-Bewegung haben diese Werte mit dem Argument kritisiert, dass sie auch in totalitären Regimen hochgehalten werden. Dieses oberflächliche Argument verkennt allerdings, dass diese Tugenden Charaktereigenschaften sind, die die Umsetzung von Zielen sowie das „Gelingen einer Gesellschaft" sehr wirksam begleiten. Sie sagen allerdings nichts über die Ziele an sich aus, und so können ethisch hochwertige Ziele ebenso wie verbrecherische Ziele damit erreicht werden. Die Sekundärtugenden sind den Primärtugenden nachgeordnet und haben erst dann

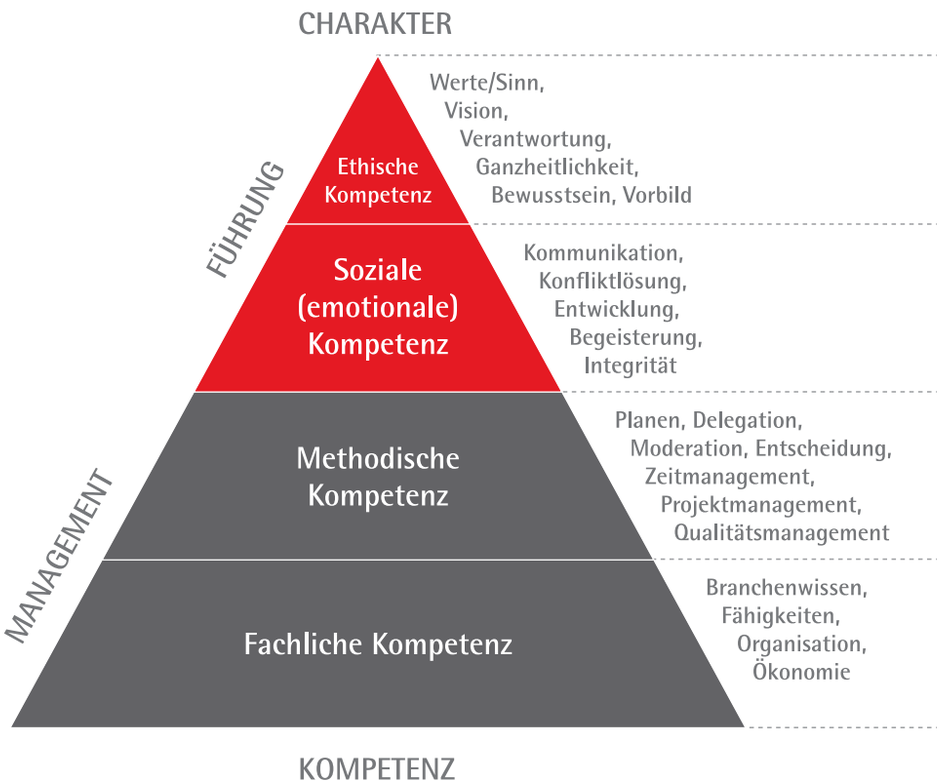
„Fast niemand ist da, wo er ist, sondern sich selber voraus, weit voraus am Horizont seiner selbst, und von dorther lenkt und führt er das wirkliche, das gegenwärtige Leben. Jeder lebt aufgrund seiner Illusionen, als wären sie schon Wirklichkeit." Ortega y Gasset (1883–1955)

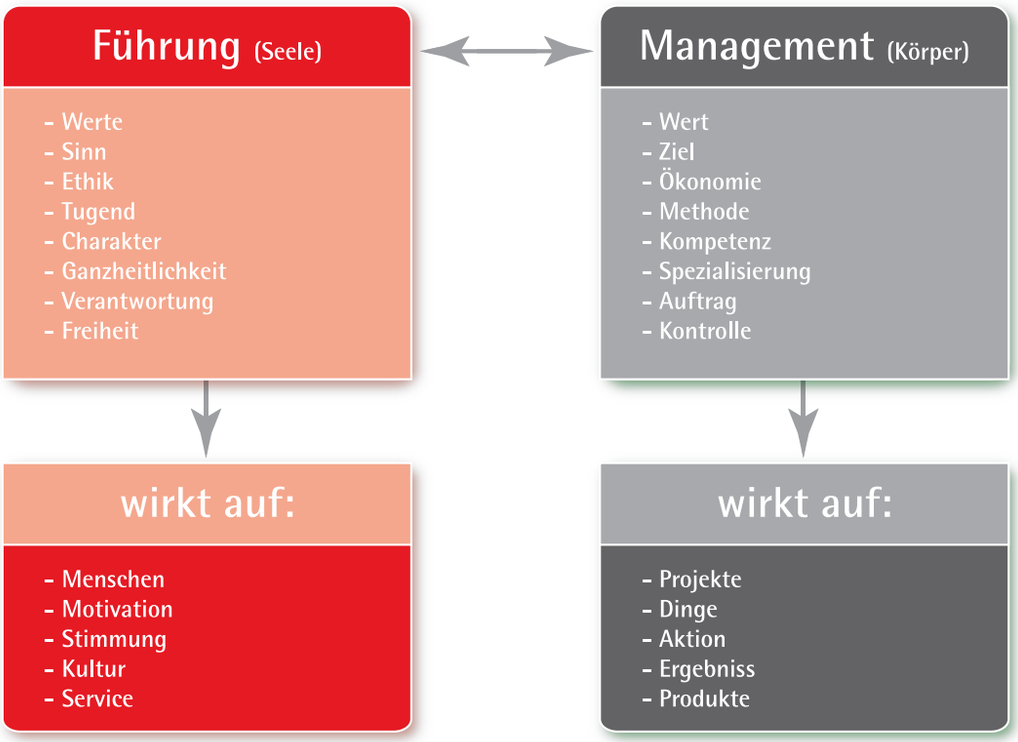
eine eigene ethische Bedeutung, wenn sie als Umsetzungshilfe der Primärtugenden (Kardinaltugenden) verstanden werden. Das Problem der meisten Wertediskussionen (die so wichtig sind) ist, sie werden zu oberflächlich geführt. **Fleiß, Pünktlichkeit, Ordnung und Höflichkeit sind für ein Unternehmen genauso wichtig wie Innovationskraft, Kreativität und Motivation.**

Gestaltungskraft (UnternehmerEnergie) ist wichtiger denn je, denn wer die Zukunft aktiv gestaltet, muss vom „Verwalten" zum „Unternehmen" kommen. Wir verwalten zu viel und unternehmen zu wenig. Eine besondere Eigenschaft von Unternehmern und unternehmerisch handelnden Führungskräften ist dieser Wille zur Gestaltung. Daher ist ein guter Geschäftsführer auch nicht automatisch ein guter Unternehmer und umgekehrt ein guter Unternehmer nicht immer ein guter Geschäftsführer. Beides sind wichtige Aufgaben und zu beglückwünschen sind Menschen, die beide Fähigkeiten vereinen können. Aber die Realität sieht oftmals anders aus, wie viele mittelständische Unternehmen zeigen. Hier bräuchten viele Geschäftsführer mehr unternehmerische Energie (= Bewusstsein) und viele Unternehmer mehr Managementfähigkeiten (= Kompetenz). Es sind zwei wesentlichen Bausteine des Unternehmenserfolges: Management und Führung. Beides kann stets verbessert werden.

2. Erkennen Sie die „schöpferische Kraft des UND"?

Allein die Empfehlung, auf Management UND Führung zu achten, ist bereits ein Beispiel dieser schöpferischen Kraft. Wir sind häufig getrieben vom Gedankenmodell des „ODER" – das eine ODER das andere. Wir wollen die Entscheidung, eine klare Position, eine Sicht der Dinge und merken dabei nicht, dass es „die eine Sicht" gar nicht gibt. Unser Leben ist zu komplex, als dass es nur eine Wahrheit geben könnte. Wenn ein Autor sich im letzten Jahrzehnt besonders zum Thema „langfristiger Erfolg" hervorgetan hat, so war dies Jim Collins mit seinen ins Deutsche übersetzten Büchern Immer erfolgreich (Built to last) und Der Weg zu den Besten (Good to Great). In diesen Büchern führte er ganz bewusst Beispiele von Unternehmen an, die seit Jahrzehnten erfolgreich auf dem Markt agierten. Aber ebenso wie es Tom Peters mit seinem Erfolg Auf der Suche nach Spitzenleistungen erging, so sind auch in der Zwischenzeit einige damals vorbildliche Unternehmen, wie zum Beispiel Fannie Mae, tief in die Krise geraten und haben Staatshilfen in Milliardenhöhe verschlungen. Die Welt im Umbruch und politische Interessen machen auch vor ehemals guten Unternehmen nicht halt. Und jeder Autor,





der anhand derzeit guter Beispiele die Leser anregen möchte, begibt sich in Gefahr, dass ein Buch den beschriebenen Erfolg der Unternehmen überdauern kann. Das spricht eher für die Autoren, als gegen die Unternehmen. **Es ist sehr schwer, erfolgreich zu werden, aber viel schwerer ist es, erfolgreich zu bleiben.**

Zurück zu der von Jim Collins genannten „schöpferischen Kraft des UND", die wir in dieser Form bereits in alten Kulturen und Religionen wie dem Buddhismus vorfinden. Das Bambusrohr ist flexibel und stabil zugleich. An dem Beispiel Führung UND Management wird dies deutlich, da hier Zusammenhänge oft verwechselt werden. Management hat seine Wurzeln in der fachlichen und methodischen Kompetenz und hier ist hohe Qualität, die in vielen Unternehmen fehlt, von großer Bedeutung. Die Managementkompetenz kann aber nicht ausgeglichen, sondern „nur" vervollständigt werden, und zwar durch soziale Kompetenz. Wenn sie fehlt oder nur in schlechter Qualität vorhanden ist, so wird dies kein gutes Unternehmen langfristig aushalten, sondern Schritt für Schritt zu einem schlechteren Unternehmen werden. Ebenso wichtig ist die Kompetenz der Führung. Hier geht es um Menschen und um gelebte Werte. Führung wirkt auf Menschen und Management wirkt auf Ergebnisse. Beides braucht ein Unternehmen, um langfristig erfolgreich zu sein oder gar langfristige Exzellenz bewirken zu können. Die Präsenz einer großen Vision beschreibt die Leidenschaft im Herzen der Menschen, die für dieses Unternehmen arbeiten, für den besten Friseur in der Stadt, den Händler, dem es nicht um Handel geht, sondern um die Begeisterung seiner Kunden, den Bäcker, der Gesundheit erlebbar machen will, den Hotelier, der die Herzen durch Gastfreundschaft und Service bewegen möchte. Leidenschaft ist immens wichtig, denn für Exzellenz müssen wir auch bereit sein, „Leid" auf uns zu nehmen, durch harte Arbeit, Disziplin, Training, Pünktlichkeit, Zuverlässigkeit und andere Eigenschaften, die nicht immer Spaß bereiten. Daher warne ich vor der Spaßgesellschaft und „Bespaßung" in Unternehmen. Das Leben sollte möglichst viel Spaß machen. Spaß ist eine körperliche Dimension, die wir oft genießen sollten, aber oft müssen wir auch diesen Spaß in den Hintergrund stellen, um echte Freude verspüren zu können. Hierfür brauchen wir Leidenschaft und Motive, die in unserem Herzen brennen. Und so braucht es neben einer großen Vision vor allem unzählige Kleinigkeiten, die jeden Tag den eigentlichen Unterschied ausmachen.

Exzellenz entsteht in der Kombination aus strategisch großen Motiven und operativ kleinen Aufgaben. Auch hier wird das UND deutlich: „Groß UND Klein" – wir müssen groß denken und auf alle Kleinigkeiten achten.

3. Sehen Sie ein Unternehmen ganzheitlich?

Das eben beschriebene „UND" macht deutlich, dass ein Unternehmen (so wie ein Mensch) ein ganzheitlicher Organismus ist, in dem es viele Funktionen gibt, die es gilt, jeden Tag aufs Neue zu pflegen. Erst die ganzheitliche Sicht der Dinge macht es möglich, Zusammenhänge zu erkennen und permanent am Erfolg eines Unternehmens zu arbeiten. Dabei stellt sich die Frage, was ein Unternehmen eigentlich ist. Mit meiner Definition eines gesunden und ethisch geführten Unternehmens biete ich eine ganzheitliche Sichtweise an. Ein gesundes Unternehmen ist ein ganzheitlich vitaler Organismus, in dem Geist und Herz – Innovationen und Emotionen – zu einer Einheit werden, mit dem Ziel, den Nutzen für die Kunden durch hochwertige Produkte und gute Dienstleistungen zu maximieren und gleichzeitig den eigenen Erfolg nachhaltig und langfristig zu sichern. Wirtschaftlicher Selbsterhalt und gesellschaftlicher Arterhalt nach dem Motto, „Leben und leben lassen", werden so in Einklang gebracht.
Ein gesunder Organismus kümmert sich permanent um die Pflege der Gesundheit aller Mitarbeiter und Geschäftspartner, die so zusammen Energie und Gestaltungskraft entfalten und dafür sorgen, dass Menschen, Unternehmen und die Gesellschaft sich weiterentwickeln. Das körperliche, geistige, seelische und soziale Wohlbefinden aller Beteiligten ist das Ziel eines gesunden Unternehmens, das ethisch geführt einen großen Beitrag dafür leistet, dass Menschen ein besseres Leben haben und Geschäftspartner nachhaltig erfolgreich sein können. Auf diesem Weg wird nicht nur ein Unternehmen ganzheitlich gesehen, sondern letztlich unser ganzes Umfeld. Gesundheit bleibt nicht nur ein schöner Zusatzeffekt, sondern wird nun zu einem zentralen Ziel. Was helfen uns all die Unternehmen, die scheinbar exzellent und mit gutem Aktienkurs unsere Umwelt ökologisch zerstören, die Gesellschaft ökonomisch auseinanderreißen oder die dazu führen, dass Menschen, die für diese Unternehmen arbeiten, durch diese Arbeit krank werden? Egal, wo wir hinsehen, überall finden wir Anzeichen dafür, dass leichtfertig über Exzellenz geredet wird und eigentlich die Zerstörung von Umwelt, Gesundheit und Gesellschaft beschrieben wird. Wahre Exzellenz denkt an die Zukunft und an das langfristige Wohlergehen möglichst aller Beteiligten. Ich glaube, davon ist unsere Welt und das sie prägende Wirtschaftssystem weit entfernt. Umso wichtiger ist eine geistige Erneuerung, die vor allem durch die Unternehmer und Führungskräfte vorangetrieben werden muss. Diese permanente Erneuerung zeichnet Unternehmer ebenso aus wie unternehmerisch denkende Führungskräfte. Dies ist ein besonderes Thema, denn alle Unternehmen wünschen sich von ihren Führungskräften mehr unternehmerisches und verantwortungsvolles Denken und Handeln. Der Grund, warum dies so selten angetroffen wird, ist offensichtlich. Unternehmen lassen selten zu, dass wirklich ganzheitlich gedacht und gehandelt wird. Dies ist einer der wichtigen Erkenntnisse aus nun mehr als 15 Jahren Arbeit als Trainer für Unternehmer und Führungskräfte.
In meiner Definition eines Unternehmens verbirgt sich die Definition von Gesundheit nach der WHO als Zustand des völligen körperlichen, geistigen, sozialen und seelischen Wohlbefindens. Daraus lassen sich viele Motive von Mitarbeitern ableiten. Die Rahmenbedingungen müssen stimmen, sonst fühlen Menschen sich nicht wohl oder sind nur ungern zu einer Leistung bereit. Darüber hinaus braucht es Gestaltungsmöglichkeiten, denn Menschen empfinden etwas nur dann als sinnvoll, wenn sie es auch beeinflussen können. Die höchste Form der Motivation ist dann die Identifikation, bei der das seelische Wohlbefinden eintritt. Es braucht hier etwas mehr interdisziplinäres Denken. Eine Nachlässigkeit unserer Zeit ist es, dass viel zu isoliert gedacht wird. Im 21. Jahrhundert braucht es vor allem ein vernetztes Denken und die Bereitschaft, diesem Denken auch Taten folgen zu lassen.

4. Investieren Sie in Menschen?

Im 21. Jahrhundert werden Menschen zu Investitionen und Maschinen werden zu Kosten.
Es ist spannend, dass in den letzten 200 Jahren der Wirtschaftsgeschichte Maschinen stets als Investitionen, als Anlage„gut" oder Anlage„vermögen" gesehen wurden, während die Menschen Personal„kosten" darstellten. Stets haben Unternehmen in Maschinen investiert, und die Menschen waren dazu da, diese Maschinen zu bedienen.
Sehen Sie Menschen wirklich als Investitionen? Welche Werte und Spielregeln gelten dabei für die Führung dieser Menschen?
Werte und Grundsätze beeinflussen den Umgang mit anderen Menschen. Umso wichtiger ist es, dass Führungskräfte in ihre eigene Persönlichkeit investieren und für sich und das Unternehmen Werte definieren, an denen sich das tägliche Handeln orientiert. Nur gelebte Werte sind auch wirksame Werte. Bereits in der antiken Philosophie wurde die Frage nach dem angemessenen Handeln in dieser Welt – zwischen Himmel (Gott) und Erde (Natur) – dahingehend beantwortet, dass der Mensch zuerst erkennen sollte, „was ist", um nach dieser Erkenntnis (Weisheit) sein Leben auszurichten. So wurde die Weisheit als höchste Tugend beschrieben, aus der sich andere Tugenden ableiten. So bedeutet Philosophie ja auch die Liebe zur Weisheit.
Bemerkenswert ist, dass sich Führungskräfte viel zu wenig mit der Philosophie beschäftigen. Dies würde im Umgang mit anderen Menschen sehr helfen. Aus der Weisheit heraus entstanden die Tugenden Tapferkeit, Besonnenheit und Gerechtigkeit, die zusammen als die vier antiken Kardinaltugenden gelten. Die christliche Ethik ergänzte diese vier um drei weitere: Glaube, Liebe und Hoffnung.

Diese Werte wurden zu den sieben Kardinaltugenden:

- Gemeinschaft (Weisheit = Einsicht in die Gemeinschaft)
- Willenskraft (Mut, schwierige Entscheidungen zu treffen)
- Ruhe (Konzentration auf das Wesentliche)
- Gerechtigkeit (Menschen fair zu behandeln)
- Vertrauen (Menschen glaubwürdig mitzunehmen)
- Optimismus (In allen Situationen die Chancen und Möglichkeiten sehen)
- Wertschätzung (Menschen in ihrer Würde und ihren Bedürfnissen wahrnehmen)

5. Nehmen Sie Unternehmensführung als Kompetenz wahr?

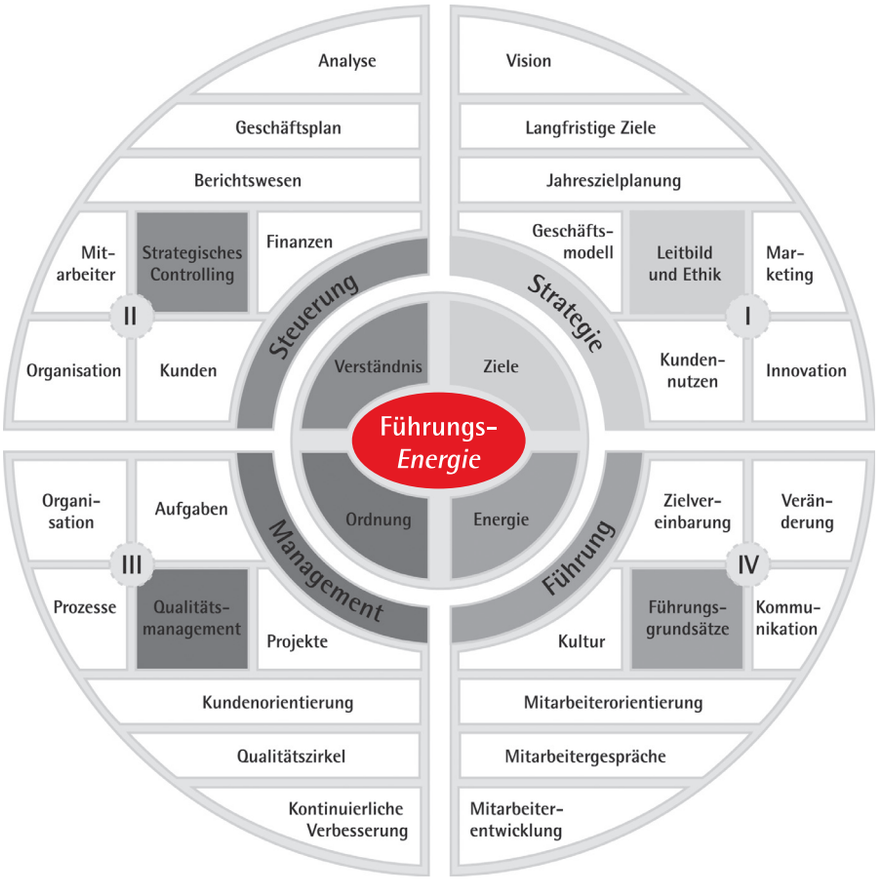
Neben gelebten Werten geht es in der letzten Frage um die Kompetenz der Unternehmensführung. Die Führung von Unternehmen ist eine eigenständige Kompetenz. Nehmen Sie diese als solche wahr. Viele Unternehmer und Führungskräfte sind sehr gute Fachkräfte mit großer Fachkompetenz. Daneben gibt es gutes betriebswirtschaftliches Wissen rund um die Verwaltung eines Unternehmens. Das Wissen um rechtliche Fragestellungen, Buchhaltung und steuerliche Aspekte ist in einem Unternehmen sehr wichtig, ebenso wie Kenntnisse über Personalverwaltung und allerhand behördliche Auflagen. All das sind wichtige Kompetenzen. Daneben stehen aber wichtige Management- und Führungskompetenzen, wie sie in unserem Seminar UnternehmerEnergie gelehrt werden. Das Zusammenspiel der eigenen Persönlichkeit mit der Persönlichkeit anderer Menschen, die unterschiedlichen Motivationen und auch unterschiedliche Zielsetzungen bilden eine eigene Dimension. Zu wissen, wann welche Methoden wichtig und wirksam sind, ist so wichtig für ein gutes Management, wie es die Kreativität für ein gutes Marketing ist. Das interdisziplinäre Ganze ist für Unternehmer ebenso wichtig wie für die Menschen, die mit Führung im Unternehmen betraut sind und die Verantwortung für einen Teil des Ganzen übernommen haben. So viele Teilaspekte sind hier wichtig, dass sich jedes gute Unternehmen mit einem System für diese Anforderungen beschäftigen sollte. Hier ist das Arbeiten an einem Unternehmen ebenso wichtig wie das Arbeiten in einem Unternehmen. All das spiegelt sich in einem ganzheitlichen Führungssystem wider. Um ein Unternehmen zu gestalten, braucht es daher eine ganzheitliche Umsetzungskompetenz und die Praxis der Unternehmensführung, die sowohl vom Unternehmer als auch von der Führungsmannschaft und den Mitarbeitern verstanden werden sollte. Diese Praxis besteht ebenso wie der Erfolg eines Unternehmens aus vielen Mosaiksteinen. Einzelne Erfolgsbeispiele oder außergewöhnliche Unternehmerpersönlichkeiten können hier zwar inspirierend sein, aber für die tägliche Praxis eines Unternehmens sind sie in der Regel nicht sehr hilfreich. Denn Menschen sind unterschiedlich, ebenso wie Teams, ganze Unternehmen, individuelle Situationen und Branchen in verschiedenen Zeiten. Daher ist es nicht so entscheidend, den einen ganz großen Wurf zu tätigen, die eine geniale Idee zu haben, sondern durch ein System

mit ganz gewöhnlichen Menschen über einen langen Zeitraum ganz ungewöhnliche Leistungen zu erbringen. Ein solches Führungssystem sollte praktisch sein und von jedem verstanden werden können. Es sollte einfach sein, da die Herausforderungen komplex genug sind. Es sollte auf Werten basieren, um nachhaltig zu sein, und es sollte ganzheitlich sein, um den umfangreichen Organismus eines Unternehmens auch gerecht zu werden. Ein System, das diesen Anforderungen gerecht wird und den Mensch in den Mittelpunkt stellt, ist das vom Autor entwickelte System FührungsEnergie.

Egal, was wir in der Zukunft gestalten wollen, immer werden die fünf dargestellten Teile wichtig sein, ganz gleich, ob es sich um private, unternehmerische oder gesellschaftliche Gestaltungskraft handelt:

1. Der handelnde Mensch muss energiereich und in Einklang sein (mittlerer Kreis) – **Motivation**
2. Die Vision, die Ziele und Strategie (das „Wie" der Umsetzung) müssen klar sein – **Klarheit**
3. Die Umsetzung muss gesteuert werden – **Konsequenz**
4. Die Tätigkeiten müssen aufeinander abgestimmt sein – **Organisation**
5. Ein Team muss jeden Tag aufs Neue gut zusammenarbeiten – **Kooperation**

So gehört zur Motivation, die Zukunft gestalten zu wollen, auch die Kompetenz, dies nachhaltig tun zu können. Das Zusammenspiel der eigenen Persönlichkeit mit einer gut durchdachten und klaren Strategie und Steuerung des Unternehmens ist genauso wichtig wie die richtige Balance von qualitativ hochwertigem Management und wirksamer Führung. Sich dafür einmal vier Tage Zeit zu nehmen, könnte eine der wichtigsten Investitionen als Unternehmer sein – diese Erkenntnis ist es, welche die in diesem Buch vertretenen Autoren verbindet.



Literatur: Collins, J.: Immer Erfolgreich – Die Strategie der Topunternehmen, DVA Stuttgart 1997
Collins, J.: Der Weg zu den Besten – Die sieben Management-Prinzipien für dauerhaften Unternehmenserfolg, DVA Stuttgart 2001
Fournier, C.v.: Die 10 Gebote für ein gesundes Unternehmen, Campus Frankfurt 2005, 2010
Fournier, C.v.: UnternehmerEnergie, Seminar, SchmidtColleg 2005
Lüpke, G.v.: Zukunft entsteht aus Krise, Riemann München 2009