

# Doppelte Führung

**Managementstil** Gefragt ist eine neue Denkhaltung und damit eine Erweiterung des zahlengeprägten Führens um eine kreativ-innovativ-emotionale Dimension.

LEONHARD FOPP

Das 21. Jahrhundert bringt bezüglich der Unternehmensführung «tektonische» Veränderungen. Der einseitig rational geprägte Ansatz des «homo oeconomicus», der sich am Modell des menschlichen Nutzenmaximierens ausrichtet, bewährt sich immer weniger. Die heutigen Kunden suchen das Echte und Ursprüngliche. Mitarbeitende erwarten mehr überzeugende Werthaltungen und nicht mehr nur materiell gute Anstellungsbedingungen. Vorbei ist die Periode der rein technokratisch-rational geprägten faktenorientierten Unternehmensführung, die sich oft in der Erzielung des höchstmöglichen Gewinns sowie der Maximierung des Eigennutzes angestellter Manager manifestiert.

Selbst Megatrends wie das digitale Zeitalter, Industrie 4.0, die globale Vernetzung, der intensivierter Wettbewerb in teilweise stagnierenden Märkten und nicht zuletzt ein anderes Lebenskonzept der nachwachsenden Generation bedingen einen anderen Managementstil. Allen ist bewusst, dass auf dem Planeten Erde mit beschränkten Mitteln zu haushalten ist. Somit ist eine nur ökonomisch ausgerichtete Unternehmensführung mit Fokus auf Wachstum nicht mehr zeitgerecht.

08/15-Betriebe werden nicht überleben. Von Firmen wird immer mehr eine echte Authentizität und damit indirekt auch eine entsprechende Legitimation verlangt. Zukunft braucht Herkunft. Arbeitnehmer stellen die Sinnfrage und Konsumenten kaufen bewusster ein. Jede Person ist ein weitgehend emotional gesteuertes Wesen mit sozialen Bedürfnissen, die weltweit gleichartig sind. Deshalb sind zwischenmenschliche Bindungen aufzubauen. Dies wird zum Kern der Unternehmenstätigkeit im dritten Jahrtausend. Wie die Mutter mit ihrem Kind haben Firmen mit ihren Mitarbeitenden starke Bande zu knüpfen und zu festigen. Dies geht nicht mit einem einseitigen finanziell-analytischen Managementstil.

## Oberstes Management ist gefordert

Benötigt wird eine verantwortungsvolle Unternehmensführung, die sich auf das Essenzielle im Unternehmen zurückbesinnt. Firmen haben ihren eigenen Ursprung, ihre DNA und ihre Seele aktiver zu gestalten. Sie müssen in der Kommunikation möglichst mit Symbolen und Archetypen überzeugen. Gefragt sind immaterielle Werte. Stark überrissene Bezahlungen werden Vergangenheit. Pro-

fitabel bleiben Unternehmen, wenn sie ihre Kräfte bündeln: Ursächliches herstellen, Einzigartigkeit aufbauen und im Markt glaubwürdig auftreten.

Essenziell-emotionales Management entspricht den globalen Megatrends, die von Firmen mehr Substanz fordern. Essenz ist das Salz in der Suppe und verleiht die im Wettbewerbsumfeld benötigte Einzigartigkeit. Gefragt ist somit eine neue Denkhaltung und damit eine Erweiterung des zahlengeprägten Managementstils um eine kreativ-innovativ-emotionale Dimension. Deshalb die Forderung nach einer doppelten Unternehmensführung, die auf zwei gleichberechtigten, sich gegenseitig ergänzenden Ansätzen beruht – wie im Sport die Pflicht und die Kür.

## Auf Kreative und Künstler zugehen

Das Instrumentarium zur Umsetzung der doppelten Unternehmensführung umfasst primär die vier K-Erfolgstreiber Kunst, Kreativität, Kraft und Kommunikation, welche gezielt als Ressourcen zur Differenzierung einzusetzen sind. Dadurch entstehen Impulse und zwischenmenschliche Energien. Gleichzeitig entfalten sich die eigenen Wettbewerbsvorteile nachhaltiger. Zudem werden die Ertragskraft und die interne Lernfähigkeit verbessert. Das Resultat ist eine positive Unternehmensdynamik, die der Firma den Erfolg sichert.

Der Einsatz des K-Faktors kann am Markt und intern bei den Mitarbeitenden stattfinden. Gesucht wird mehr Leadership. Magie und Geschichten sollen Regeln und Vorschriften komplementieren. Diese vermeintlichen Soft Skills sind kei-

neswegs nur «L'art pour l'art». Für Reinhold Würth, grossartiger Unternehmer, Patron der deutschen Würth-Gruppe und ausgewiesener Kunstsammler, gilt: «Kunst und Kommerz passen zusammen.»

Querdenker und Musterbrecher können als Antrieb wirken, damit Mitarbeitende innovative Beiträge einbringen und die Firma eine bessere Leistung erlangt. Das Ziel ist, mit Kreativität (Innovation) und Kunst die Firma konkurrenzfähiger zu machen. Peter Regenass-Bucher, Mitinhaber und Verwaltungsratspräsident der Schweizer Motorex-Gruppe, eines traditionellen Familienunternehmens, hat sein Führungsverständnis im Laufe der Zeit immer wieder von einem Cartoonisten zeichnen lassen, wobei diese Bilder stets in der Hausfarbe seiner Unternehmensgruppe gehalten waren.

Mehr emotionale und intuitive Führung ist eine Herausforderung, die von Schlüsselmitarbeitenden (Kaderleuten und Spezialisten) persönlich vorzuleben ist. Das neue Denken auf der Metaebene und das Handeln auf der operativen Ebene müssen sich konsequent an der betrieblichen Essenz ausrichten. Dies bedingt eine neue Businesslogik sowie entsprechende Businessmodelle und Geschäftspraktiken. Zurück

zum Ursprung ist gefragt – in Richtung mehr Seele, bevorzugt kommuniziert über Urbilder und Ursymbole, Stammeszeichen, Archetypen und Artefakte. Verschiedene Firmen haben dies hervorragend geschafft. Mammut, Mercedes, Nike, Nestlé, Swiss oder Apple sind alles beispielhafte Unternehmen mit stark symbolischer Ausrichtung und einem einprägsamen Stammeszeichen.

**Vermeintliche Soft Skills sind keineswegs nur «L'art pour l'art».**

## K-FAKTOR

### Die dritte Kraft im Unternehmen

**Buch** Der Unternehmensberater Leonhard Fopp beschreibt in seinem neuen Werk «K-Faktor – Doppelte Unternehmensführung im dritten

Jahrtausend» die Notwendigkeit für die Geschäftsleitung, wesentlich mehr zu tun, als die Firma bloss über Kosten und Gewinn zu lenken. Unter dem K-Faktor versteht der Autor die neben Wissen und Geld dritte Kraft in einem Unternehmen als Erfolgstreiber: Kunst, Kreation, Kraft und Kommunikation. Das 224 Seiten umfassende Buch ist im Bonner Verlag Unternehmer Medien erschienen und kostet 98 Franken.



## Den Wandel frühzeitig einleiten

Zusammenfassend bringt dieser Paradigmenwechsel zur doppelten Unternehmensführung eine Synthese des technokratischen sowie emotionalen Managements und bedingt insbesondere mehr professionelle Reflexion auf das tiefgründig Relevante. Benötigt wird ein Fokus auf die Essenz, die die DNA des Unternehmens prägt. Dies entspricht der Idee «reduce to the essence». Damit verbunden sind eine Verringerung des Ressourceneinsatzes in Richtung «reduce to the max» sowie der Verzicht auf überhöhte und individuelle Leistungsanreize wie hohe Boni.

Operativ notwendig ist eine Stärkung des unternehmerischen Auftretens in verschiedenen Zielgruppen durch eine emotionale und empathisch geprägte Kommunikation, die Zulassung von mehr Kreativität in der Firma, die Stärkung der eigenen Innovationskraft sowie die gezielte Ermächtigung («empowerment») der Mitarbeitenden Richtung mehr Eigenverantwortung und mehr Selbstständigkeit.