

Fern-Seher oder Laut-Sprecher Textauszug



Stakeholder und Dialog-Ökonomie

Eine wichtige Grundlage unseres Buches sind strukturierte Interviews, vor allem aber auch offene Gespräche mit mehr als hundert Führungspersönlichkeiten von Unternehmen in Deutschland. Viele davon sind regelmäßige Gesprächspartner bei unseren Beratungsprojekten, andere haben wir speziell für dieses Buch angesprochen. Ob DAX-Vorstand, ob Geschäftsführer eines Hidden Champions oder Top-Manager der deutschen Niederlassung eines internationalen Unternehmens: Wir interessieren uns für die Meinung derjenigen, die in den Unternehmen unseres Landes Verantwortung für die Zukunft tragen. Denn diese Führungselite wird darüber entscheiden, ob sich Management-Fehler der Vergangenheit in der nächsten Krise wiederholen können, oder ob die Unternehmen nachhaltig gestärkt aus der Krise herauswachsen können.

Die Offenheit der Top-Manager für unser Projekt war bemerkenswert. Sicher, wir haben eine wesentlich größere Zahl von Vorständen, Geschäftsführern und Top-Managern für unsere Gespräche zu begeistern versucht, als hinterher zugesagt haben. Ein sehr großer Teil wollte auch nicht zitiert werden – und zu Gunsten offener Worte haben wir das auch respektiert. Aus professioneller Sicht der Berater waren zwei Phänomene interessant: Häufig waren es nicht die Top-Manager selbst, die über eine Zusage entschieden – die Macht der Kommunikations-Chefs war während des gesamten Projekts, vom Zugang zum CEO bis zur Freigabe der verwendeten Zitate deutlich zu spüren. Es gab sogar persönliche Interview-Zusagen von Spitzenmanagern, die dann durch die Kommunikations-Profis zurückgedreht wurden. In diesen Fällen waren dann Statements wie *„ein solches Interview passt nicht zu unserer Kommunikations-Strategie“* zu hören. Als kompetente und einflussreiche Berater des CEO werden die Kommunikations-Chef heute also ganz offensichtlich akzeptiert – und sie spielen ihre Rolle selbstbewusst und in der Regel hoch professionell. Ausnahmefälle, in denen bei Textfreigaben getrickst oder monatelang verzögert werden, bestätigen die Regel. Diejenigen Manager, mit denen wir aber sprachen, führten die Unterhalten ganz überwiegend allein und in entspannter Atmosphäre. Zu spüren war: Je erfolgreicher der CEO, desto lockerer, interessanter und befruchtender das Gespräch.

Entscheidend für den Erfolg unserer Interviews ist ein sinnvoll geplanter, aber dennoch flexibler Fragenkatalog. Unser Ziel ist weder eine ergebnisoffene Plauderei – ohnehin kaum denkbar im engen Terminkalender von CEOs – noch ein Fragekorsett, das keinen Platz für individuelle Äußerungen lässt. Wir verwechseln unsere Gespräche und Interviews nicht mit einer wissenschaftlichen Erhebung: Es geht uns nicht um eine repräsentative Bestandsaufnahme, sondern darum, aus jedem geführten Management-Interview für das nächste zu lernen

und noch präzisere Informationen zu erfragen. Wir haben daher in einer Vorstudie zunächst ermittelt, um welche Fragestellungen sich das Denken der Führungskräfte zurzeit dreht. Dafür haben wir in einer aufwändigen Inhaltsanalyse über fünfzig aktuelle Medien-Interviews mit führenden Persönlichkeiten unter die Lupe genommen. Ergänzend haben wir publizierte Statements und Reden von Politikern und Prominenten zu Wirtschaftsthemen herangezogen.

Hierbei wurde deutlich, wie weit das Feld der Veränderung in Unternehmen ist. In der ersten Hälfte der Obama-Präsidentschaft scheint „change“ auch in den Unternehmen ubiquitär zu sein. Als Folge der Krise steht für manche alles zur Disposition, von der Unternehmensstrategie bis zu konkreten Facetten des operativen Handelns. Deshalb war es für uns sinnvoll, ein systematisches Modell zur Ordnung der ganz unterschiedlichen „learnings“ aus der Krise einzuführen. Um die Themenfülle zu bändigen und den Veränderungen im Denken der CEOs strukturiert auf die Spur zu kommen, orientieren wir uns am Begriff des Stakeholders, den R. Edward Freeman bereits 1984 für das strategische Management entwickelt hat.

Im Gegensatz zum sehr offenen Stakeholderbegriff Freemans bildet unser Stakeholdermodell die Realitätswahrnehmung vieler Wirtschaftspraktiker in nur vier vereinfachenden Kategorien ab. Wir unterscheiden dabei lediglich zwischen folgenden Sektoren:

- dem Kundenmarkt
- dem Finanzmarkt
- dem Akzeptanzmarkt
- dem Mitarbeitermarkt.

Die Chef-Etage muss sich nach unserem Verständnis also nicht nur mit "dem Markt" auseinandersetzen – sondern mit Menschen in vier großen Sektoren, die allesamt nach Markt-Gesichtspunkten funktionieren. Wo nicht Angebot und Nachfrage nach Produkten und Dienstleistungen relevant sind, so doch Informationen oder Meinungen. Getauscht wird allemal: Womöglich aber Loyalität gegen Fairness (eine der möglichen Transaktionen im Mitarbeitermarkt) oder Berechenbarkeit gegen Wohlwollen (ein mögliches "Geschäft" im Finanzmarkt). Nicht die Marktbeziehungen sind in unserer Betrachtung für uns entscheidend. Sondern: In diesen vier Sektoren lassen sich nicht alle, aber doch sehr viele relevante *Entscheidungen* der Unternehmensspitze abbilden.

Erklärungsbedürftig für Novizen in der Stakeholder-Betrachtung ist hierbei möglicherweise der Begriff Akzeptanzmarkt. Hier geht um die Sicherung von Legitimität in der politischen Arena. In diese Kategorie fällt die immer wichtiger gewordene Interaktion mit allen Einflussgruppen in Staat und Gesellschaft, die in

einem komplexen Einflußgefüge letztlich über die „licence to operate“ für das Unternehmen entscheiden. Gerade diese Zustimmung der Bevölkerung oder mindestens entscheidender Gruppen, die im Zweifelsfall Medien, Politik und Meinungsbildner mobilisieren können, zum Handeln von Unternehmen wird aus unserer Sicht immer wichtiger. Das Gleiche gilt auch für das Handeln von großen nicht-kommerziellen Organisationen: Ohne den Konsens mit dem Mainstream unserer Gesellschaft können sie auf Dauer nicht erfolgreich agieren.

Mit dem Modell der vier Stakeholdergruppen haben wir ein – zweifellos sehr vereinfachendes – Grundraster definiert, um die Herausforderungen an das Management für das nächste Jahrzehnt zu strukturieren. Als Katalysator von Entwicklungen und gleichzeitig Bindeglied zwischen allen vier Stakeholder-Sektoren wirkt in unserer Perspektive das Mediensystem. Hier werden Themen und Trends der einzelnen Stakeholder-Gruppen sowohl aufgegriffen und verstärkt wie auch durch eigene Aktivitäten kreiert. Dieser zentrale Sektor hätte eine ganz eigenständige Untersuchung verdient, die wir an dieser Stelle bewusst nicht versuchen wollen – es hätte die Möglichkeiten dieses Buches deutlich gesprengt.

Einige zentrale Herausforderungen, die in allen Stakeholderbereichen gleichermaßen relevant sind, haben wir in einem vorangestellten Kapitel zusammengefasst. Hinzu kommt ein Bereich, den wir für gleichermaßen spannend wie wichtig halten: die ganz *subjektive* Wahrnehmung der aktuellen Wirtschaftslage, der Herausforderungen für Unternehmen und vor allem der eigenen Rolle als Unternehmensleiter durch die verantwortlichen Top-Manager selbst.

Ohne mit diesem Buch ein wissenschaftliches Modell zur Beschreibung der durch die Verarbeitung der Krise veränderten Rolle des Top-Personals in der Wirtschaft vorlegen zu wollen, gehen wir doch von einer Reihe von Thesen aus, die wir durch unsere Gespräche, Analysen und Gespräche überprüfen wollen.

Erstens deutet für uns vieles darauf hin, dass Top-Manager – speziell der Mensch an der Spitze des Unternehmens – ihre Rolle immer mehr als Moderator der Beziehungen zu den verschiedenen Stakeholder-Gruppen verstehen müssen. Selbst wenn die Informations-, Kommunikations- und Entscheidungsprozesse im Hinblick auf einzelne Stakeholder bei spezialisiertem Führungspersonal angesiedelt ist und dort im Zweifel auch wesentlich mehr *Gestaltungsmacht im Detail* vorhanden ist: Der CEO kann *definieren*, wie diese Gestaltungsmacht wahrgenommen werden soll – und wie die Gewichte zwischen den einzelnen Stakeholdern-Gruppen verteilt werden. Diese Definitionsmacht über Stakeholder-Beziehungen ist einzigartig und kennzeichnet unserer Meinung nach die Rolle des CEO. Moderation, so unsere feste Überzeugung, hat dabei nichts mit dem Verzicht auf eigene Standpunkte, mit der Abstinenz von unternehmerischer Kantigkeit zu tun. Im Gegenteil: Es geht in diesem Moderationsprozess nicht einfach darum, zurückhaltend das Wort zu erteilen. Sondern sich mit der ganzen Authentizität seiner Führungspersönlichkeit, mit dem eigenen starken

Gestaltungswillen in einen Dialog einzubringen – der aber ein *echter Austausch* ist. Denn genau dann, wenn eine starke eigene Meinung vorhanden ist und dennoch der Austausch im Dialog gesucht wird, nehmen die Menschen in den verschiedenen Stakeholdergruppen der Chef-Etage ihre Bemühungen ab. Weder der autistische Autokrat, noch der Softie-Moderator haben heute eine Chance, als Führungskraft ernst genommen zu werden.

Zweitens wollen wir eine Annahme überprüfen, die in der Reflektion unserer Beratungsarbeit speziell während der Wirtschaftskrise und in den Monaten des zaghaften Aufschwungs danach vielfache Nahrung gefunden hat: Die Top-Manager, so scheint es uns, bleiben in ihrem Denken und Tun zunehmend dem ‚Hier und Jetzt‘ verhaftet. Der Blick auf das nächste Jahr, die nächsten fünf Jahre gar, fällt ihnen schwer. Sind sie also kurz-sichtig, fahren sie unter dem Eindruck der Krise ‚auf Sicht‘? Oder finden wir im besten Sinne des Wortens ‚Fern-Seher‘: Führungskräfte mit der Kraft, nach vorn zu blicken und zu handeln.

Unsere dritte Annahme hat mit einem weit verbreiteten Stereotyp speziell über den deutschen Chef zu tun. Selbstsicher sei er, raumfüllend und manchmal ein wenig arrogant. Unsere Beratungspraxis hat uns selten mit diesem Typus aus dem Eckbüro der Chef-Etage in Kontakt gebracht. Wird er uns in den Gesprächen begegnen? Hat seine Gewissheit, die Welt erklären zu können, die Krise überlebt? Finden wir also ‚Laut-Sprecher‘ oder eher leise, nachdenkliche Vertreter der wirtschaftlichen Führungselite vor?

Fern-Seher oder Laut-Sprecher – das sind vor allem kommunikative Kategorien. Ja, es stimmt, wir wollen unsere professionelle Herkunft aus Marketing und Unternehmenskommunikation nicht verschweigen. Mehr noch: Wir sind davon überzeugt, dass Kommunikation, dass Dialog immer mehr zu einem wesentlichen Kennzeichen erfolgreicher Unternehmensführung wird. Die Gründe hierfür liegen zum einen in der zunehmenden Komplexität der Prozesse und Entscheidungen in den Unternehmen. Sie lassen sich nur durch mehr Kommunikation, mehr Dialog überhaupt verstehen – jede Führungskraft in großen Organisationen kann das nachvollziehen, wenn sie überlegt, womit sie einen immer größeren Teil ihrer Zeit verbringt.

Der zweite Grund, warum wir auf Kommunikation und Dialog als Merkmale unserer Wirtschaft abheben – gerade heute, gerade im Herauskämpfen aus der Krise – liegt in der Notwendigkeit mutiger, starker Entscheidungen. Wenn diese gut sind, kommen sie als Folge intensiven Dialogs zustande – auch wenn sie am Ende manchmal ‚einsam‘ gefällt werden müssen. Und wirklich durchsetzen lassen sie sich heute ohne breite und professionelle Kommunikation schon gar nicht – weder nach innen, noch nach außen in irgendeines der Stakeholder-Segmente hinein. Wenn über die reine Durchsetzung hinaus noch Akzeptanz angestrebt wird, geht schon gar nichts mehr ohne Dialog und Kommuniaktion. Deshalb benutzen wir auf den folgenden Seiten immer wieder den Begriff der ‚Dialog-Ökonomie‘, um die Wirklichkeit in erfolgreichen Unternehmen von heute zu beschreiben. Auch diesen Terminus wollen wir nicht zu einer wissenschaftliche

Kategorie aufblasen – wir verwenden ihn vielmehr als plastische Kennzeichnung unserer Beobachtungen.

Samstag, 18. Juli 2020

A Day in the Life of Valerie D'Artang

09:45 Uhr

Kronberg, Taunus, Talstraße

Valerie D'Artang kommt angenehm ausgepowert von ihrem morgendlichen Lauf durch die Obstwiesen des Vortaunus zurück. Dass sie fünf Kilometer länger laufen und zudem heute Nacht ein wenig von ihrem chronischen Schlafdefizit aufholen konnte, gehört zu den Privilegien, die sie an einem Samstagmorgen besonders schätzt. Joggen dämpft die Aggressionen – das kann nur gut tun vor dem Meeting mit den ‚Free Friends of Frankfurt‘, das Gerd Feelhaber – ihr Boss – Valerie für heute in den Kalender geschrieben hatte. Nun, er war der einzige, von dem sie sich so etwas gefallen lassen musste.

11:16 Uhr

S4 Kronberg Bahnhof nach FRA HBF

Im Rahmen des Stakeholder-Dialog-Programms von Galactic Brands United gehört es zu den Pflichten jeder Top-Führungskraft, sich persönlich um die Beziehungen zu mindestens zwei GO's oder NGO's zu kümmern. Valerie konnte selbst entscheiden, mit welchen Organisationen sie regelmäßig in Verbindung bleibt. In der Regel lässt sich diese Zusatzaufgabe, wie es früher hieß, auch ganz gut verkraften. Aber heute drängen sich gleich zwei Termine: Ihr reguläres Date mit der Vorsitzenden der Linkspartei im Landtag, Regina Rosmeyerl, und dann noch der Showdown mit den Free Friends, wo eigentlich der CEO auftauchen sollte. Da war der Ärger doch programmiert – obwohl sich Valerie größte Mühe gab, mit ihrem Auftreten bloß nicht provozierend zu wirken. Deshalb auch die Anreise per ÖVNP. Mein Gott, obwohl sich da in den letzten zehn Jahren gar nichts verbessert hatte.

13:00 Uhr

Freies Zentrum Rebstöcker Straße, Frankfurt

Knapp dreißig Mitglieder der Freien Freunde Frankfurts warten schon. Die ultrakonservative Seniorengruppe hat Valeries Mischkonzern schon seit längerem im Visier. Die Forderungen von FFF erscheinen der 43-jährigen D'Artang so abstrus wie unerfüllbar: Eine Abkehr vom ‚Jugendwahn‘ gehört dazu, die ‚positive Diskriminierung‘ von Senioren in der Produktion und die Nutzung des Bahnverkehrs für alle europäischen Lieferungen. Eigentlich nicht ernst zu nehmen – aber: Gerd, der die Termine sonst immer als Chefsache einstufte,

wusste zu berichten, dass gleich drei ehemalige Vorstände aus Frankfurter Großbanken die FFF im Hintergrund zu steuern wussten. Und die hatten immer noch allerbeste Verbindungen zu vielen, die in Rhein-Main Entscheidungen fällten.

15:00 Uhr

Operncafé, Frankfurt

Mit dem Versprechen, die von FFF geforderte Mindestquote für Dienstfahrten mit der Bahn im GBU-Board zu diskutieren, konnte sich Valerie ihrer Meinung nach elegant von den Freien Freunden verabschieden. Wahrscheinlich stimmten die Gerüchte wirklich: Hinter der FFF standen Privatinvestoren, die beim missglückten Börsengang der Bahn im Jahr 2014 viel Geld verloren hatten und nun hinter den Kulissen versuchten, das Wettbewerbsumfeld für den Schienen-Dinosaurier positiv zu beeinflussen. Zeit jedenfalls für eine kleine Belohnung mit Imbiss und Champagner im Operncafé...

17:05 Uhr

A 66 nach Wiesbaden

Obwohl es auf den Autobahnen seit der dritten Energiekrise 2017 kaum noch Staus gab: Durch die Abregelung aller Elektrotaxen bei 80 km/h schien der Transfer von Frankfurt nach Wiesbaden eine Ewigkeit zu dauern

17:30 Uhr

Büro der Linksfraktion im Hessischen Landtag

Regina Rosmeyerl legte Wert auf Pünktlichkeit. Seit dem sie vor acht Jahren auch noch den Vorsitz der ‚Bundesarbeitsgemeinschaft Linke Unternehmerinnen und Unternehmer (BagliU)‘ übernommen hatte, ging es mit ihrer Karriere innerhalb der Linkspartei bergauf. Regina und Valerie verband eine flüchtige Affaire während ihrer gemeinsamen Marburger Studienzeit, dann hatten sich ihre Wege erst einmal getrennt. Vor drei Jahren waren sie sich im Rahmen des von UBG aufgelegten Programms für nachhaltig und reparaturfreundlich konstruierte Elektrogeräte (Nareg-Programm) wieder begegnet – und die Zusammenarbeit lief seitdem extrem erfolgreich, wie immer bei Win-Win-Konstellationen: Die BagliU stellte immer neue Forderungen auf, die ihrer Klientel im Handwerk Reparaturaufträge bescherte. Und GBU konnte sich als erster Konzern mit einer

Serie von ‚easy maintenance‘ Geräten profilieren – ein von Valeries Stellvertreterin persönlich geleitetes internationales Projekt

19:30 Uhr

Wochenende

Endlich auf dem Heimweg nach Kronberg. Nur nicht vergessen, direkt einen harmlosen Eintrag in die compliance database von GBU zu machen. Das Risiko wäre zu groß, dass dem Konzern sonst unerlaubte Lobby-Arbeit vorgeworfen werden könnte. Dokumentation ist alles, dachte Valerie. Nur lästig, dass sie über die wirklich wichtigen Ergebnisse Fred nun noch telefonisch informieren musste – über die verschlüsselte Verbindung zuhause, nicht aus dem Taxi heraus!

Udo Klein-Bölting, Joachim Klewes: Fern-Seher oder Laut-Sprecher? Was die Chef-Etage aus der Krise lernt. Carl Hanser Verlag, München. 256 Seiten, €24.90. ISBN: 978-3-446-42255-1, erscheint 02. September 2010.

Weitere Informationen und Bildmaterial zum Herunterladen unter:

www.fernseher-oder-lautsprecher.de

www.hanser.de/978-3-446-42255-1

Kontakt:

Saskia Schirmann, Ketchum Pleon GmbH

Email Saskia.Schirmann@ketchumpleon.com

Tel. +49.211.9541-2425

Fax +49.211.551651

Katharina Emptmeyer, Batten & Company GmbH

Email Katharina.Emptmeyer@batten-company.com

Tel. +49.211.1379-8370

Fax +49.211.1379-8872