

CEO-Tipp *des Monats*

von Guido Quelle



Spätestens zu Beginn eines neues (Geschäfts-) Jahres ist der Begriff des „Aufbruchs“ wieder häufig zu hören. In neue Dimensionen soll aufgebrochen werden, zu neuen Ufern, der Aufbruch wird allorten beschwört. Was dann in Unternehmen geschieht ist allerdings oft genug nicht das, was eigentlich beabsichtigt wurde, denn es wird Aufbruch nicht selten einfach mit Flucht verwechselt. Viele Mitarbeiter und Führungskräfte lassen alles stehen und liegen und kümmern sich nur noch um das Neue – oder sie kümmern sich so stark um das Neue, dass keine Zeit mehr dafür bleibt, das Bestehende weiterzuentwickeln.

Beispiele dafür gibt es Dutzende. Eine neue Zielgruppe soll angesprochen werden? Volle Kraft voraus. Eine intensive Effizienzinitiative steht an? Runter mit den Kosten, koste es, was es wolle. Digitalisierungsoffensive? Jawohl, das ist Chefsache und alle Prioritäten stehen plötzlich Kopf. Projektitis, also die unkontrollierte Vergrößerung der Projekte-Landschaft des Unternehmens, ist dabei ebenso zu beobachten wie Stillstand wichtiger Dinge und Orientierungslosigkeit. Aber: Alle sind aktiv, eine enorme Geschäftigkeit prägt das Unternehmen. Warum aber treten die erwarteten wirtschaftlichen Resultate nicht ein?

Weil das Beschreiben keinen Aufbruch darstellt, sondern eine Flucht. Flucht aus dem Alten in das Neue hinein, das zu oft nicht konkret beschrieben wurde, von dem jeder eine vage Vorstellung hat. Bei den viel beschworenen Aufbrüchen geht nämlich oft die Sorgfalt verloren und das wiederum ist für das Unternehmen eine unnötige Strapaze, die sogar den Erfolg kosten kann. Wenn eine Berggruppe einen Gipfel anstrebt und wir hier von einer mehrtägigen oder mehrwöchigen Expedition ausgehen, ist ein unbedachter Aufbruch nicht selten eine Gefahr für Leib und Leben. Das Aufbrechen von einem Lager zum nächsten oder gar zum Gipfel wird exakt geplant. Es steht fest, welches Material verbleibt, welches mitgenommen wird. Es steht fest, wer welche Rolle hat. Es werden B-Pläne besprochen, die greifen, wenn jemand nicht mehr in der Lage ist, die Tour mitzugehen, wenn Ausrüstung ausfällt, wenn das Wetter um-

schlägt. Das Bewusstsein über den Ernst der Lage hilft bei der Sorgfalt in mannigfaltiger Weise. Ist die Gipfelmanschaft dann unterwegs verbleiben nicht selten Teile der Gruppe im Lager und sichern es, festigen es gegen Wind und Wetter, kümmern sich darum, dass ein Rückzugsort verbleibt für die geordnete Rückkehr und auch für den Notfall.

All das können sich Unternehmen anschauen, wenn es wieder einmal um Aufbruch geht. Liebe CEOs, liebe Vorsitzende der Geschäftsführung und des Vorstandes, lieber Unternehmerinnen und Unternehmer, hier kommt es auf Sie persönlich an, denn ein Aufbruch ist niemals ohne Sie möglich. Sie sind es, die den Maßstab setzen, Sie sind es, die mindestens veranlassen müssen, dass ein klares Bild des Ziels des Aufbruchs besteht und dass alle das Ziel in gleicher Weise vor Augen haben. Sie sind es, die ihre Kollegen in der Unternehmensführung ebenso einstimmen müssen und die gesamte Unternehmensführung hat die Aufgabe, die Führungskräfte dergestalt mitzunehmen, dass diese wiederum ein identisches Bild vermitteln können, ohne dass „stille Post“ entsteht – Sie kennen das Spiel aus Ihrer Kindheit.

Was stets zu kurz kommt – und auch da hilft die Abstimmung in der Unternehmensführung ungemein –, ist das Abstimmen der Schnittstellen beim sogenannten Aufbruch. Bei geschicktem Schnittstellenmanagement können Geschwindigkeit und Qualität gewonnen werden, ebenso wie Ergebnissicherheit. Ebenso relevant, um überhaupt aufbrechen zu können, ist die Vermittlung der Erfordernis des Aufbruchs. Wenn man einen Gipfel erreichen will, ist die Erfordernis, dass man aus den Zwischenlagern aufbrechen muss, eindeutig, aber wo ist der Gipfel in einem unternehmerischen Aufbruch und warum soll man überhaupt dahin? Es geht uns doch gut, es läuft doch alles, ach herrje, wieder so eine Aufbruchinitiative, ein bisschen abgenutzt, oder? Die Wichtigkeit, den Sinn und Zweck des Aufbruchs zu vermitteln, kann nicht überbetont werden. Dies wiederum kann nur durch die Unternehmensleitung erfolgen. Denken Sie daran: Aufbruch ist nicht Flucht.