



SEEONER KREIS

## *Seeoner Gespräch am 17. November 2017*

### **KEYNOTE**

*„Führung in einer Welt voller Ungewissheit“*

*Prof. Dr. Burkhard Schwenker, Chairman of the Advisory Council, Unternehmensberatung Roland Berger GmbH*



# "Der Klügere gibt nicht nach: Über den Umgang Ungewissheit"

Prof. Dr. Burkhard Schwenker

Seeoner Gespräche, Kloster Seeon, 17. November 2017

(Wir möchten darauf hinweisen, dass es zwischen Rede und Manuskript die eine oder andere dem Duktus des Vortrags geschuldete Abweichung gibt; wie immer gilt auch hier das gesprochene Wort)

Meine Damen und Herren, liebe Gäste, liebe Freunde,

vielen Dank für diesen netten Empfang! Ich freue mich sehr über Ihre Einladung – aus (mindestens) zwei Gründen: Zum Einen, weil sie mich nach langer Zeit wieder in diese Gegend bringt und damit an den Anfang meiner Karriere, nämlich zur PWA nach Raubling/Rosenheim. Ich verbinde damit nur gute Gedanken, denn ich bin dort auf zwei Menschen gestoßen, denen ich viel zu verdanken habe – Franz Winterer und Christian Supthut. Menschlich gesehen ohnehin, aber auch professionell. Denn die zwei hatten damals den Mut, jemanden einzustellen, der nicht nur sehr jung, sondern vor allem ein reiner Theoretiker war – mathematische Wirtschaftstheorie prädestinierte nicht unbedingt für einen Berufsstart in einem Unternehmen. Ich betone das deswegen, weil damals ein solcher Mut unüblich war – und mich dann auch so überrascht hat, dass ich gleich zugesagt habe. Ich habe diesen Schritt nie bereut und sehr viel davon profitiert – Sie alle wissen, wie wichtig gerade die ersten Führungskräfte sind, auf die man am Anfang seiner Karriere stößt.

Heute würde ich sagen, dass Franz Winterer und Christian Supthut interdisziplinär gedacht haben – weil es ihnen wichtig war, andere als die üblichen Kompetenzen an Bord zu holen. Um damit die Chance zu gewinnen, Probleme aus einem anderen Blickwinkel heraus zu betrachten. Für mich –



sie werden das gleich hören – ist gerade das ein entscheidender Ansatzpunkt, um mit Ungewissheit umzugehen. Und das bringt mich zu dem zweiten Punkt, warum ich sehr gerne hier bin – nämlich die Möglichkeit, mit Ihnen über ein Thema zu diskutieren, das mich sehr umtreibt und von dem ich glaube, dass es unser Denken über Strategie und Führung ganz erheblich herausfordert: eben Ungewissheit. Also: Was bedeutet Ungewissheit überhaupt? Können wir noch Strategien entwickeln, wenn wir nicht mehr wissen, was passieren wird? Oder sollten wir Strategie besser ganz über Bord werfen und andere Wege versuchen? Und was bedeutet das alles für die Führung von Unternehmen?

Das sind, ich weiß, eher sperrige, konzeptionelle Fragen. Lassen Sie mich deswegen mit einer einfachen Lebensweisheit beginnen: "Der Klügere gibt nach!" Wir alle kennen diesen Rat. Und folgen ihm gelegentlich auch. Wenn wir der Meinung sind, dass es sich nicht lohnen würde, sich für etwas einzusetzen, oder – schlimmer – wenn wir eine Entschuldigung dafür suchen, dass uns der Mut gefehlt hat, Stellung zu beziehen, für etwas wirklich zu kämpfen. Und deswegen hat die österreichische Schriftstellerin Marie von Ebner-Eschenbach recht, wenn sie bemerkt: "Der Klügere gibt nach! Eine traurige Wahrheit, denn sie begründet die Weltherrschaft der Dummheit."

Darüber möchte ich heute reden. Dass es wichtig ist, einen eigenen Standpunkt zu haben, dass es wichtig ist, vermeintliche Wahrheiten zu hinterfragen, dass es nicht mehr reicht, gerade der herrschenden Meinung – dem Mainstream - nachzulaufen. Weil ich davon überzeugt bin, dass gerade diese Eigenschaften unerlässlich sind, um mit Ungewissheit umzugehen. Sieben Punkte dazu:

**Erstens:** Wenn ich von Ungewissheit spreche, mag sich der eine oder die andere von Ihnen gefragt haben, was denn daran so außergewöhnlich ist. Denn in unserem täglichen Sprachgebrauch benutzen wir die Begriffe

"ungewiss" oder "Ungewissheit" häufig synonym mit Risiko oder Unsicherheit. Aber Risiko, Unsicherheit und Ungewissheit beschreiben drei völlig unterschiedliche Zustände:

- Von Risiko sprechen wir, wenn zwar mehrere Ereignisse möglich sind, wir aber die Eintrittswahrscheinlichkeiten dieser Ereignisse kennen. Also: Es gibt zwar mehrere Möglichkeiten, wir müssen uns entscheiden, aber wir können berechnen, welche Möglichkeit die bessere sein wird. Mit dieser Vorstellungswelt sind wir groß geworden, und diese Vorstellungswelt hat auch unsere analytischen Entscheidungsinstrumente geprägt.
- Von Unsicherheit sprechen wir, wenn wir die Eintrittswahrscheinlichkeiten der möglichen Ereignisse nun nicht mehr kennen. Analytische Berechnungen sind dann schwierig, aber immerhin: Weil wir die Ereignisse noch kennen, können wir auch noch eine Vorstellung von dem entwickeln, was sein kann.

Bei Ungewissheit fehlt es uns nun nicht nur an Wissen um die Wahrscheinlichkeit von Ereignissen – es bleibt uns auch verborgen, welche Ereignisse überhaupt eintreten können. Weder Richtung noch Geschwindigkeit von Entwicklungen lassen sich verlässlich vorhersagen; wir können nicht einmal sagen, ob Ereignisse überhaupt stattfinden. Und das bedeutet: Wir können nicht mehr auf Trends setzen, weil die sich jederzeit umkehren können. Entwicklungen werden vielschichtig, Bedrohungen sind nicht immer gleich erkennbar. Heute hat John Maynard Keynes recht, wenn er sagt: "Our existing knowledge does not provide us a sufficient basis for a calculated expectation". Übrigens nicht nur in der Wirtschaft, sondern auch in der Außen- und Sicherheitspolitik. Ich hatte seitens der Atlantik-Brücke die Gelegenheit, die Entwicklung des neuen Weißbuches der Bundesregierung zur Sicherheitspolitik zu begleiten und hier bewegen uns dieselben Phänomene: Aggressoren sind nicht immer erkennbar, Krisen nicht mehr durchschaubar, politische Signale bleiben unklar. Ungewissheit – und diesen

Punkte wollte ich gerne machen – beschreibt also einen völlig neuen Zustand, der mit Risiko oder Unsicherheit nicht vergleichbar ist.

**Zweitens:** Dass meine Beschreibung von Ungewissheit nicht nur theoretisch, sondern auch lebenswirklich ist, zeigt schon unsere praktische Erfahrung. Weder der abrupte Atomausstieg, um etwas weiter zurückzugreifen, noch die rasante Entwicklung digitaler Geschäftsmodelle, noch der Ukraine-Konflikt oder die Sanktionen gegen Russland, weder der Brexit noch der Wahlausgang in den USA oder die Lage in der Türkei oder im Mittleren Osten waren seriös vorhersehbar – und fordern uns strategisch wie politisch radikal heraus:

- Wann kommt die nächste digitale Innovation, die unser Geschäftssystem in Frage stellt – und wenn sie kommt, woher kommt sie dann?
- Wohin steuert Amerika? Erleben wir vielleicht doch noch einen Handelskrieg?
- Und wenn Handelskrieg – wird es dann eine Einigung mit Russland geben, oder bleibt auch der russische Markt noch lange versperrt?
- Oder kommt es sogar zu einer wirtschaftlichen Allianz zwischen Russland und China?
- Oder ganz allgemein: Wann entsteht der nächste technologische Sprung oder der nächste geopolitische Konflikt, der unsere Planungen vollständig über den Haufen werfen kann.

Ich könnte die Liste mit Beispielen für neue, unerwartete Entwicklungen oder für Prognosen, die sich immer schneller überholen, nahezu beliebig fortsetzen. Ich könnte auch mit Karl Valentin sagen: "Selbst die Zukunft ist nicht mehr das, was sie einmal war". Oder mit Joachim Ringelnatz: "Sicher ist, das nichts sicher ist. Selbst das nicht!"

Das klingt witzig – ist es aber nicht wirklich. Denn Ungewissheit bedeutet faktisch auch Unplanbarkeit. Mit der Konsequenz, dass wir unser strategisches Planungsinstrumentarium nicht mehr seriös anwenden können.

Nur einige Beispiele:

- Wenn die Zeitreihe zukünftiger Cash-Flows nicht nur unsicher, sondern ungewiss ist, also nicht nur zwischen einem "best case" und einem "worst case" schwankt, sondern auch ganz anders ausfallen kann, dann gibt uns auch die analytische Brillanz eines Bewertungsmodells keine Sicherheit mehr bei Investitionsentscheidungen.
- Wenn Wachstumsraten nicht mehr extrapolierbar sind, liefert uns die Erfahrungskurve keine verlässlichen Kosteninformationen; es macht einen gewaltigen Unterschied, ob ein Markt mit 10% wächst (dann dauert es 7 Jahre bis zur Verdoppelung) oder ob nur 3% möglich sein könnten (dann dauert es nämlich 23 Jahre).
- Wenn die Erfahrungskurve nicht mehr anwendbar ist, dann führen uns auch die bekannten Portfoliostrategien zu falschen Stoßrichtungen.

Auch diese Auflistung ließe sich beliebig verlängern, bis hinein in einfache strategische Instrumente: Worauf soll sich denn eine Wettbewerbsanalyse beziehen, wenn wir nicht einmal mehr sagen können, wer unser Wettbewerber sein wird oder woher er kommt?

**Drittens:** Das Umgehen mit Ungewissheit stellt uns also vor echte Herausforderungen – denn wenn unser strategisches Instrumentarium nicht mehr trägt, bringen uns auch die daraus folgenden Strategien nicht mehr weiter. Anders gefragt: Ist es unter Ungewissheit nicht vielleicht sogar besser, Strategie ganz über Bord zu werfen? Ich habe darüber mit vielen Entscheidungsträgern gesprochen und immer mehr glauben das:

- Die einen versuchen, strategisches Denken durch immer komplexere Algorithmen zu ersetzen – also: Big Data.

- Die zweiten setzen auf die sogenannten "Light Footprint" Konzepte: Flexibel bleiben, sich nicht festlegen, alle Fähigkeiten darauf zu setzen, neue Geschäftsmodelle möglichst schnell "zu patchen".
- Und die Dritten versuchen, durch Regulierung und rechtliche Regelungen das Unbeherrschte doch noch beherrschbar zu machen.

Aus meiner Sicht führt keine dieser Richtungen zum Ziel. Die Ersteren werden feststellen, dass Ungewissheit eben doch ungewiss bleibt – trotz Big Data. Und schlimmer noch: Wenn Google uns vorschlägt, wonach wir suchen sollen, dürfen wir uns nicht wundern, dass es immer wieder eine "dominante Logik" oder ein "Mainstreamdenken" gibt, das uns jeden Spielraum für erfolgreiche Differenzierung nimmt. Die Zweiten werden feststellen, dass "immer flexibel bleiben" zur Beliebigkeit führt. Und die Dritten bringen Führungskräfte in eine Situation, sich einerseits mögliche Risiken nicht einmal vorstellen zu können und andererseits rechtlich verpflichtet zu sein, keine unbeherrschbaren Risiken einzugehen.

**Viertens:** Für mich liegt die Antwort deswegen nicht darin, auf Strategie zu verzichten. Im Gegenteil: je ungewisser die Zukunft ist, umso wichtiger wird gute Strategie. Denn umso mehr kommt es doch darauf an, Zukunftsbilder zu entwerfen, zu durchdenken, Vorteile daraus abzuleiten – also genau das zu tun, was gute Strategie schon immer ausgemacht hat. Und eines kommt hinzu: Strategie gibt uns ein Denkgerüst, das uns hilft, unsere Mannschaften auf ein Ziel – oder eine Zukunft – einzuschwören. Kurz gesagt: Strategie gibt uns Orientierung – und ich persönlich glaube, dass es gerade bei Ungewissheit darauf ankommt, Orientierung zu geben.

Allerdings muss sich Strategie weiterentwickeln, um mit Ungewissheit umgehen zu können. Also:

- Wie muss ein guter Strategieprozess gestaltet werden, um Ungewissheit einzufangen? Denn klar ist: Wenn immer dieselben Menschen an immer denselben Orten zu immer denselben Zeitpunkten über Strategie befinden, wird uns das nicht dazu führen, kreativ über Ungewissheit nachzudenken.
- Oder: Wie entwickelt man gute Zukunftsbilder? Denn klar ist: Wenn wir die Zukunft nicht mehr hochrechnen können, kommt der Entwicklung denkbarer Szenarien höchste Bedeutung zu.
- Oder: Wie setzt man gute Strategie in gute Führung um? Denn klar ist: Heute kann sich niemand mehr hinter Zahlen oder Plänen verstecken – denn die können morgen obsolet sein. Josef Schumpeter hat einmal gesagt: "Wer über seine Visionen spricht, verrät die Grenzen seines Horizontes". Und genau darum geht es: Ungewissheit erfordert den Mut, Vorstellungen über denkbare Zukünfte zu kommunizieren. Auch wenn das nicht immer einfach ist – wer verrät schon gerne seine intellektuellen Grenzen (meine kennen Sie jetzt).

Mit anderen Worten (und etwas konzeptioneller formuliert): Strategie ist unter Ungewissheit dann gut, wenn sie bewusst ist (also Ungewissheit akzeptiert), wenn sie offen und kritisch ist (also kein Mainstreaming betreibt), wenn sie tief ist (also ernsthaft versucht, alternative Zukünfte oder Szenarien zu entwickeln), und wenn sie mutig ist (also auf ein Zukunftsbild setzt).

Die Antwort auf Ungewissheit liegt also nicht im Verzicht auf Strategie, sondern darin, wieder zu dem zurückzufinden, was Strategie ausmacht: Eine kritische Reflexion der Zukunft und eine aktive Einflussnahme auf das, was sein soll. Ungewissheit fordert unser Denken über Strategie heraus, aber: Wir können strategisch mit ihr umgehen,

- wenn wir uns ständig bewusst machen, dass unser Umfeld ungewiss ist, wir uns also niemals (zu) sicher fühlen,



- wenn wir uns auf ungewisse Entwicklungen vorbereiten, indem wir unsere Prämissen und Denkrichtungen ständig hinterfragen,
- wenn wir die Voraussetzungen dafür schaffen, Strategie kreativer, unkonventioneller und vor allem interdisziplinärer zu denken.

**Fünftens:** Schon diese kleine Aufzählung macht deutlich, dass es beim Umgang mit Ungewissheit nicht nur um unser Denken über Strategie geht, sondern auch um die Frage, wie Strategie konkret organisiert wird: Wer macht sie, wo wird sie gemacht, wann wird sie gemacht? Vier Thesen dazu:

- *Erste These:* Strategie erfordert Zukunftsbilder! Wenn die Herausforderung vor allem darin besteht, valide Hypothesen über ungewisse Entwicklungen aufzustellen, ist der Start- und Orientierungspunkt einer jeder guten Strategie ein Set an sorgfältig durchdachten Szenarien und ihrer "tipping points", also der Ereignisse, die ein Szenario zum Einsturz bringen können.
- *Zweite These:* Strategie erfordert Zeit! Auch wenn es angesichts plötzlicher Umbrüche und der Notwendigkeit, schnell zu reagieren, paradox klingt: Ohne Zeit (und Ressourcen) für gute Analysen wird es nicht gelingen, aus schwachen Signalen auf neue Zusammenhänge zu schließen.
- *Dritte These:* Strategie erfordert das richtige Timing! Strategie muss immer dann stattfinden, wenn unerwartete Entwicklungen eintreten. Wir müssen also mit den üblichen Planungsritualen brechen, mit den alljährlich zu den gleichen Terminen festzementierten sog. Strategieklausuren.
- *Vierte These:* Strategie erfordert das richtige Setting! Auch hierbei geht es um das Aufbrechen von Ritualen: Kritische Diskurse und Interdisziplinarität erfordern, dass unterschiedliche Kompetenzen mit "am Strategietisch" sitzen und nicht immer derselbe "inner circle".

Für die Ausgestaltung eines modernen Strategieprozesses heißt das, sozusagen umgekehrt formuliert: Wir müssen sicherstellen,

- dass die Erstellung von Szenarien nicht als gelegentliche intellektuelle Übung angesehen wird, sondern ganz konkret die Strategiearbeit bestimmt,
- dass das Monitoring der "tipping points" eine Kernaufgabe des strategischen Controllings wird,
- dass im Tagesgeschäft hinreichend Raum für Reflexion geschaffen wird, dass Analyse und Nachdenken geschätzt und gefördert werden.

**Sechstens:** Das heißt nicht, dass wir den Strategieprozess komplett über den Haufen werfen müssen. Aber es heißt, dass wir darüber nachdenken müssen, wie wir den Prozess führen und leben. Denn genau hier setzen die Limitationen ein. Drei – zugegeben pointierte – Beobachtungen dazu:

*Erstens:* Strategie ist heute routiniert, sie ist kein "Event" mehr, nichts Außergewöhnliches mehr wie früher. Sie ist Alltagsgeschäft geworden, wir können sie sogar statistisch vermessen:

- In 94% der Unternehmen sind die Strategie-Prozessabläufe standardisiert – das führt nicht zwangsläufig zu mehr Kreativität.
- Die Inhalte sind zahlenorientiert, weil der Anspruch besteht, operative und strategische Planung zu vernetzen – qualitative Informationen gehen dabei häufig unter, weil sie eben nicht schlank und überzeugend in eine Excel-Tapete passen.
- In fast allen Unternehmen (>90%) findet Strategie zu festgelegten Zeitpunkten statt, in aller Regel entweder in einer Frühjahrs- oder Herbst-Strategiekonferenz – und eben nicht, wenn schwache Signale auftreten.

*Zweitens:* Strategie ist handlungsorientiert, sie unterliegt dem Imperativ der Implementierung. "Fast execution" ist zum Management-Paradigma

schlechthin geworden. Anders gesagt: Handeln schlägt Denken. Natürlich steckt unverändert viel Wahrheit in der These "it's all about execution". Aber es stimmt eben auch, dass das Streben nach schneller Umsetzung dann zu strategischen Fehlentscheidungen führt, wenn es zum Prinzip erhoben wird.

*Drittens:* Strategie ist arrogant geworden. Weil wir uns zu sicher fühlen und uns (deswegen) überschätzen. Weil wir in die klassischen Denkfallen hineinlaufen, vor denen uns die Verhaltensforscher immer warnen:

- Wir denken nicht breit genug und halten uns für besser informiert;
- wir bewerten eigene Informationen höher als die anderer;
- wir suchen nach Bestätigung für unsere Erwartungen – und eben nicht nach Widersprüchlichkeiten (oder schon gar nicht nach Widerworten);
- wir vertrauen zu schnell auf Plausibilitäten oder (vermeintliche) Korrelationen.

Mir sind diese drei Beobachtungen auch deswegen wichtig, weil sie, sozusagen im Umkehrschluss, eines ganz klar machen: Unter den Bedingungen von Ungewissheit stehen wir immer besser da, wenn

- wir die Routinen brechen und Strategie wieder zu einem "Event" machen,
- uns bei allem Handlungsdruck Zeit für eine bessere Analyse nehmen,
- uns viel stärker hinterfragen, um offen, kritisch und reflektiert zu bleiben.

**Siebtens:** Deshalb ist es nötig, über den bloßen Strategieprozess hinauszugehen. Wir müssen seine Führung und seine organisatorische Einbindung grundlegend überdenken. Aus meiner Sicht gibt es dafür zwei zentrale Bausteine:

*Erster Baustein:* Strategie muss (wieder) Chefsache werden. Denn wenn die Zukunft ungewiss ist, also Bedrohungen wie Chancen jederzeit entstehen können, kann Strategie aus meiner Sicht nicht delegiert werden – weder an

einen CSO noch an ein Strategie-Department. Das heißt nicht, dass der CEO immer der beste Stratege sein muss. Aber er muss ein Umfeld schaffen, in dem strategisches Denken gefördert wird. Er muss eine Kultur etablieren, in der Interdisziplinarität funktioniert. Er muss Zukunftsbilder einfordern. Er muss andere Meinungen einholen und herrschende Meinungen hinterfragen.

Für diese Aufgaben muss er auch Zeit haben. Lassen Sie mich ein Beispiel nennen. Ich hatte vor einiger Zeit die Gelegenheit, an einer Übung der Bundesmarine teilzunehmen und mir ist folgendes aufgefallen: Alle operativen Abteilungen auf einem Schiff berichten an den 1. Offizier, während der Kapitän (mit der Führungsspanne von eins) bewusst nicht in die täglichen Routinen eingebunden ist – um unabhängig von der operativen Führung Zeit zu haben, die Umfeldbedingungen zu analysieren (und zu reflektieren) und in kritischen Situationen gute Entscheidungen treffen zu können.

Übertragen auf Unternehmen führt dieses Bild zu dem Führungsmodell mit einem Chief Operations Officer (COO), der das Tagesgeschäft verantwortet. Auch wenn dieses Modell in der Praxis umstritten ist, weil es zu einer abgehobenen Position des CEO beitragen kann, ist es aus meiner Sicht die richtige Antwort auf Ungewissheit und der richtige Rahmen für gute Strategieprozesse.

*Zweiter Baustein:* Die Zusammenarbeit zwischen Vorstand und Aufsichtsrat. Persönlich bin ich davon überzeugt, dass unsere deutsches Führungsmodell mit Vorstand und Aufsichtsrat – das "Two Tier Board" – dem amerikanischen "One Tier Bord" deutlich überlegen ist. Weil zwei Gremien mit klarer Verantwortung einfach die doppelte Chance haben, schwierige strategische Entscheidungen zu reflektieren und schon deswegen mit Ungewissheit besser umgehen können.

Allerdings nur dann, wenn im Aufsichtsrat dasselbe Verständnis über Ungewissheit vorhanden ist wie im Vorstand, wenn Einigkeit darüber besteht, dass Entscheidungen unter Ungewissheit getroffen werden müssen, wenn eine zumindest ähnliche Vorstellung über denkbare Zukunftsbilder besteht.

Also wenn

- bei der Zusammensetzung des Aufsichtsrates auf komplementäre Fähigkeiten geachtet wird, um interdisziplinäres Denken zu fördern,
- die Anzahl, Terminierung und Agenda von Aufsichtsratssitzungen an Events orientiert ist und nicht an eingeschwungenen Terminrastern,
- Strategie (wieder) zu einem Kernthema der Aufsichtsratsarbeit wird und mindestens gleichberechtigt neben Compliance- und Vergütungsfragen steht.

Das setzt einen viel engeren Austausch zwischen Vorstand und Aufsichtsrat voraus, als heute vielfach üblich. Ich weiß aus eigener Aufsichtsratserfahrung, wie kompliziert das sein kann, auch unter Compliance-Gesichtspunkten. Ich weiß aber genauso, dass genau hier eine wichtige Antwort auf Ungewissheit liegt. Denn der Aufsichtsrat hat die entscheidenden Hebel in seiner Hand:

- Er entscheidet über die Besetzung der Vorstände, hat es also in seiner Hand, für eine Führung zu sorgen, die mit Ungewissheit umgehen kann,
- er befindet über die Vergütung, kann also strategisches Denken und Bezahlung verknüpfen,
- er macht seine eigene Agenda, kann also Strategie ganz nach oben setzen und sie intensiv hinterfragen.

Meine Damen und Herren, für mich schließt sich hier der Kreis. Denn was bei Ungewissheit vor allem zählt ist, eben nicht nachzugeben, wenn andere sagen: "Lass gut sein, der Klügere gibt nach". Was zählt ist die Bereitschaft, vermeintliche Wahrheiten zu hinterfragen, ist die Fähigkeit, eigene Zukunftsbilder zu entwerfen – und die Bereitschaft (und die Persönlichkeit),

Menschen auf diesem Weg mitzunehmen. Und genau hier liegt für mich die Schnittstelle zu Führung. Denn Ungewissheit erfordert eben Führungskräfte, die den Mut haben, für ihre Überzeugungen einzustehen, die sich gerade nicht hinter Methoden und Konzepten (oder Beratern) verstecken, die den Menschen, die ihnen anvertraut sind, Sicherheit durch ihr Verhalten und ihre Werte geben, die sich ihr Reflexionsvermögen bewahrt haben, um Ungewissheit zu verstehen.

Für mich ist das eine gute Nachricht, eine, die Lust auf Führung unter Ungewissheit macht. Aber: Führung ist damit nicht einfacher geworden, denn

- selbst wenn wir akzeptieren, dass Trends und Zahlen nicht mehr verlässlich sind, müssen wir trotzdem planen, rechnen und über Investitionen entscheiden,
- auch wenn es richtig ist, dass wir unsere ungewisse Welt nur mit interdisziplinärem Denken überblicken können, brauchen wir trotzdem tiefes Fach- und Praxiswissen – also funktionale Kompetenzen –, um unsere Unternehmen im Tagesgeschäft zu führen,
- und auch wenn wir wissen, dass die Welt ungewiss ist, müssen wir trotzdem versuchen, den Menschen in unseren Unternehmen Sicherheit zu geben.

Gute Führung heißt heute also vor allem auch, mit diesen Widersprüchen umgehen zu können. Bleibt die Frage, wie wir das erreichen können, wie es uns gelingt, Führungskräfte zu entwickeln, um diesen Anforderungen zu entsprechen. Ich sehe dafür vier Punkte, also, wenn Sie so wollen, eine "Agenda für gute Führung" mit vier Punkten:

*Erster Punkt:* Interdisziplinäres Denken fördern! Wenn wir Ungewissheit kraftvoll begegnen wollen, muss das "unternehmerische" Handeln mit

Selbstreflexion und Offenheit für andere Lebenswelten kombiniert werden.

Worauf es heute ankommt ist eine bessere Verbindung aus

- betriebswirtschaftlichem Denken: Wie stellt man Unternehmen richtig auf, wie erreicht man nachhaltig Wettbewerbsvorteile?
- volkswirtschaftlichem Denken: Wie funktioniert Wachstum, welche Modelle liegen dahinter, wo sind ihre Grenzen?
- geo-politischem Denken: Wie entwickeln sich Länder und Regionen, was bedeuten politische Bündnisse.

*Zweiter Punkt:* Für den richtigen Nachwuchs sorgen! Denn Reflexion und interdisziplinäres Denken entstehen nicht von allein:

- Wir müssen unsere tägliche Arbeit darauf ausrichten wie auch die Aus- und Weiterbildung unserer Führungskräfte.
- Wir müssen an den Hochschulen (wieder) "mehr Theorie wagen", philosophische Grundlagen legen, analytische Denkmodelle in den Vordergrund stellen. Also kurz: Denken lernen!
- Und gleichzeitig müssen wir die Rekrutierungspolitik in unseren Unternehmen anpassen.

Es geht nicht mehr um den "optimierten Lebenslauf" mit kurzen Studienzeiten und passenden Praktika, sondern vor allem auch um Ecken und Kanten, um Erfahrungen aus anderen Disziplinen und Lebenswelten.

*Dritter Punkt:* Wir müssen unsere Vorstellung von Leadership und Management neu austarieren! Henry Mintzberg hat schon vor vielen Jahren darauf hingewiesen: "Niemand strebt mehr danach, ein guter Manager zu sein, dafür will jeder ein großer Führer sein. Aber die Trennung von Leadership und Management ist gefährlich, denn Leadership ohne Management ermutigt zu einem abgehobenen Stil, der Hybris fördert". Wir brauchen also ein neues Gleichgewicht; dem Glamour, "vorne zu stehen"

muss ein selbstbewusstes Eintreten für gutes, handwerkliches Management entgegen gesetzt werden. Gute Führungskräfte denken und sagen "wir" statt ich – und stehen für die Eigenschaften, die das ausmacht: Mut, Balance halten, Fairness, Integrität.

Vierter Punkt auf meiner Agenda: (Diese) Werte persönlich machen! Vielleicht erinnern sich einige von Ihnen noch an die Werbekampagne der deutschen "Wertekommission" vor einigen Jahren, in der einige Menschen aus deutschen Unternehmen auf Anzeigen und Multimedia-Werbetafeln ganz persönlich für Werte einstehen. Ich war immer ein wenig erschrocken, wenn ich mich auf einer dieser Werbetafeln gesehen habe – sozusagen nach der Werbung für Bier und vor der Anzeige für ein Rockkonzert –, aber ich habe trotzdem mitgemacht, weil ich davon überzeugt bin, dass es wichtig ist, persönlich zu werden, wenn es um Werte geht. Mein Wert in dieser Kampagne war "Respekt", weil ich damit eine wichtige Dualität verbinde: Nur wer Menschen respektiert, kann sie verantwortungsvoll führen; nur wer Respekt vor seiner Aufgabe hat, überschätzt sich nicht. Deswegen ist für mich die beste Beschreibung der Anforderungen an Führungskräfte – und auch die zutreffendste Antwort auf Ungewissheit – immer noch die folgende, auch wenn Sie mich für naiv halten: A cool head, a warm heart and working hands. Denn das heißt für mich:

- der 'kühle Kopf' steht für analytische Fähigkeiten, die im Umgang mit Ungewissheit wichtig sind, um Muster zu erkennen;
- das 'warme Herz' steht dafür, mitfühlend zu sein, denn eines hat sich für mich in meiner Karriere immer wieder bestätigt: Wer führen will, muss Menschen mögen, ihnen vertrauen, ihnen Verantwortung übertragen;
- und die 'tatkräftige Hände' stehen dafür, ganz persönlich Risiken tragen, ein Vorbild sein zu wollen.



Es gibt noch einen letzten Punkt, der hier wichtig ist: Optimismus!  
Ungewissheit kann Angst machen und bedrohlich wirken, aber Ungewissheit ist zuallererst auch eine Chance auf bisher nicht gekannte Möglichkeiten, auf etwas viel größeres, schöneres, besseres. Deswegen möchte ich gerne mit meinem Lieblingszitat von Winston Churchill schließen: "Ein Pessimist sieht in jeder Gelegenheit eine Schwierigkeit, ein Optimist in jeder Schwierigkeit eine Gelegenheit."

Vielen Dank, dass Sie mir auf meinem Weg durch die Ungewissheit zugehört haben – ich freue mich auf unsere Diskussion!