



FOKUS OMV Spalte Consulting

Dr. iur. Katarzyna Schubert-Panecka

Die unternehmerischen Herausforderungen des XXI Jh.

Eine Einladung zu ökonomischer und mentaler Besinnung. Oder was Sie tun müssten, damit der Dialog mit Ihren GeschäftspartnerInnen oder Ihren MitarbeiterInnen erfolgreich misslingt.

Misslingt und nicht gelingt? könnte man/frau sich erstaunt fragen und dies zurecht, so viele Empfehlungen und Ratgeber zum (schnellen) Erfolg beherrschen unsere (Management) Kultur und den werbenden Markt. Die Essenz des Erfolgs und auch die der Selbstverantwortung für wirtschaftliches Handeln und Unterlassen wurde dabei lange Zeit kaum in Frage gestellt. Bis vor kurzem, als den Prognosen bez. endender planetaren Ressourcen (und damit auch endender Wachstumsmöglichkeiten!) und diversen Krisen des Jahres 2015 folgend, immer mehr kritische Stimmen auf die Gestaltung der Industrie 4.0 Einfluss zu nehmen begannen. Grund genug, um Ihnen mit dem Beitrag - im Kontext der aktuellen wirtschaftlichen wie gesellschaftlichen Entwicklungen - eine Übersicht der möglichen Lösungsansätze wie auch Fragen auf den Weg zu geben, die in Impulse und konkrete Handlungsideen für einen nachhaltigen und gesunden Umgang mit sich selbst und mit den Menschen wie Organisationen in Ihrem Umfeld münden mögen.

Status quo des internationalen Dialogs, anders gefragt: in welcher Welt agieren heutige UnternehmerInnen? Und welchen Herausforderungen sehen sich einzelne Personen und Teams gegenüber gestellt, insbesondere wenn sie im internationalen Kontext agieren?

Primär ist es eine Welt, in der

- ✓ globale Entwicklungen lokale Auswirkungen haben,
- ✓ die Internationalisierung wie Digitalisierung kaum wegzudenken sind,
- ✓ die meisten MitarbeiterInnen unter der Verdichtung und Beschleunigung in der Arbeitswelt leiden und immer mehr Menschen nach
- ✓ Formen ökologischen Wirtschaften Ausschau halten (vgl. diverse Studien IÖW).

In so einer Welt macht es durchaus Sinn, sich das Geschehen, das auch zu Ihnen permanent durchdringt, kurz anzuschauen und über deren Auswirkungen für Ihr tägliches Tun und Lassen nachzudenken. Der Rückblick auf 2015 macht deutlich: noch waren die Spuren der Finanzkrise sichtbar, die Krise in der Ukraine nicht bewältigt und der Währungskrieg nach den USA und dem europäischen Kontinent auch in Asien zu sehen, als das nächste Problem am bereits wackelnden Europa rüttelte. Die Flüchtlingswelle, die Terrorangriffe und die steigenden Zahlen der konservativen Parteien in den EU-Ländern sorgten in vielen Ländern für Unmut und Desillusionierung. Die politischen Bemühungen, die humanen Aktionen und auch die Bereitschaft mancher deutschen Unternehmen, der Flüchtlingswelle konstruktiv entgegenzukommen, half Deutschland zwar sich von den im Sommer noch sehr kritischen Stimmungen dem Land, der Nation und dem „Made in Germany“ gegenüber kurz zu erholen (vgl. Kritik in der Griechenlandkrise). Dann folgten aber schon die nächsten Meldungen, diesmal unter dem Titel „Rückschlag im globalen Wirtschaftskrieg“, in dem Volkswagen seine jahrelangen Manipulation auf Kosten unserer Umwelt nachgewiesen und das Unternehmen verklagt wurde (was nicht heißen soll, der emotionale Verbündete vieler Deutschen sei in dem Betrugswahn allein unterwegs gewesen; Stelter, Beyond the Obvious) ... Hier wäre ein guter Zeitpunkt, um tief durchzuatmen und bevor die Kooperationen im Ost- und Mitteleuropa überhaupt ein Thema werden können, kurz in Deutschland nachzuschauen. - - - [weiterlesen](#)



Jenseits der ungedeckten Versprechen für Renten, Pensionen und Gesundheitsleistungen, Kosten der Energiewende, der Euro- und der Flüchtlingskrise (= mehrere Billionenlast) gibt es zunächst den Eindruck eines steigenden Wachstums. DIHK warnt dennoch, dieser sei nur „gedopt (...) ohne Effekte wie Ölpreis und Euro sieht es düster aus“. Kommen das Ringen um qualifizierte Fachkräfte und die prekären Arbeitsverhältnissen in manchen Branchen hinzu, braucht es nur noch das Bewusstsein der Verluste von mindestens 1,3 Billionen Euro\*, um hinsichtlich der unternehmerischen Entwicklungen nachdenklich zu werden.

\*Den letztgenannten Betrag verlor die deutsche Wirtschaft zwischen 2001 und 2013 allein durch mangelhafte Motivation der MitarbeiterInnen und der Führungskräfte (Zeuch, Alle Macht für niemand. Aufbruch der Unternehmensdemokraten 2015). Dabei sind nur die Kosten inkludiert, die sich tatsächlich berechnen ließen. Die Zunahme an Depressionen und Burnout Erkrankungen oder Ausfällen, die vielleicht nicht immer so prominent wie bei BMW-Chef Harald Krüger sind, lädt wiederholt zu einer achtsamen Betrachtung der eigenen (unternehmerischen wie personenbezogenen) Engpässe ein.

Genug der schlechten Nachrichten? Ist es die Welt, in der Sie arbeiten (und leben, was beim Arbeiten nicht ausgeschlossen werden möge) wollen? Ist der Zustand herausfordernd genug, dass der Mensch, der ja das Maß der Wirtschaft sein möge (Rüpke, 1937), sein kritisches Denkvermögen und emotionale Intelligenz auf Vordermann bringt und realistisch in die Zukunft schaut? Diese verantwortlich mitgestaltet? Spätestens jetzt, wo zu den geschilderten Krisen parallel diverse Zukunftstrends in unsere Lebens- und Arbeitsbereiche eindringen und diese nachhaltig verändern werden? Genügt es, die Hypertransparenz, die zunehmende Partizipation der BürgerInnen bei Innovation, Forschung und Produktion oder neue Paradigmen für wirtschaftliches Wachstum und gesellschaftlichen Wohlstand zu bedenken? Oder die Auswirkungen des geänderten Konsumverhaltens, neuer Technologien und des digitalisierten Wettbewerbs zu Ende zu reflektieren, um zu erkennen, dass sich ein Raum für moderne Führung, Unternehmensdemokratie, neue Verkaufsstrategien aber auch eine Auseinandersetzung mit den Grenzen der Gewinnmaximierung, der planetaren wie auch menschlichen Ressourcen und dem Umgang miteinander öffnen muss, wollen wir gesund leben und arbeiten können?

Zwar möge man/frau denken, die Umstände betreffen mein Unternehmen, meine MitarbeiterInnen oder mich persönlich nicht direkt. Doch sowohl die Neuro-, die Betriebs- wie auch Sozialwissenschaften weisen das Gegenteil nach (vgl. die Erforschung von gesellschaftlichen Herausforderungen 2030). Es ist daher durchaus sinnvoll, die gesunden Umgangsformen mit sich selbst wie mit anderen Menschen und den diversen Grenzen, die wir im Arbeitskontext erleben, zu erlernen. Statt konkurrierend eher kollaborativ zu agieren und damit dem „Kampf ganzer Volkswirtschaften“, wie Stelter den globalen Wettbewerb bezeichnet, Paroli zu bieten. Vielleicht auch die Fähigkeit zur Entwicklung neuer Industrien in dem kreativen Austausch mit GeschäftspartnerInnen im Ost- und Mitteleuropa ausleben zu lassen? Sicher ist: Wenn ein Unternehmen nachhaltig existieren und sich womöglich auch (inhaltlich wie geographisch) weiterentwickeln will, kommt es um die persönliche Reife seiner Geschäftsführung und die gesunde Organisationsstruktur nicht umhin.

Um daher zumindest auf der Makro- und Mikroebene der Sicherheit und Nachhaltigkeit beizutragen, könnten diese Maßnahmen bez. Antworten auf folgende Fragen hilfreich sein:

1. Die Vollzeit-Verantwortung für das eigene (unternehmerische wie persönliche) Handeln und Unterlassen übernehmen. Vollzeit bedeutet hier keine Externalisierung der



Verantwortung zu übernehmen, wenn eine Situation nicht passend erscheint und „die Anderen“ schuld sein könnten.

2. Zukunftsorientierung und hiermit der Fokus auf die Lösungssuche priorisieren. D.h. das Problem, seine Ursachen identifizieren und den Fokus auf die Lösung legen anstatt zu lange bei der Suche nach Schuldigen verweilen.
3. Kompetenzdiagnostik auf der persönlichen und unternehmerischen Ebene durchführen.
  - 3.1. Über welche Kompetenzen verfügen wir als Unternehmen, als Team? Was sind unsere größten Stärken und welches permanente Bedürfnis des Kunden können wir mit diesen erfüllen? (Engpassorientierte Positionierung nach Malik)
  - 3.2. Welche Kompetenzen brauchen wir noch, um unter den aktuellen Marktbedingungen auf diesem erfolgreich bestehen zu können?
  - 3.3. Mit wem könnten wir kooperieren, um unsere Stärken am besten einzusetzen und den Kundenkreis am besten zu bedienen?
4. Reflexion der Unternehmenskultur und des eigenen Führungsverhaltens.
5. Lebenslanges Lernen als Grundlage der Weiterentwicklung bedenken. „Gamification“ oder „Scrum Management“ sind außerhalb der IT-Branche eher Fremdwörter. Zugleich deuten sie auf die Notwendigkeit hin, die Passung des Fachwissens eines Unternehmens mit dem der aktuellen Branchenentwicklung regelmäßig zu überprüfen.
6. Das Unternehmen demokratisieren, d.h. die Individualisierungstendenzen der Industrie 4.0 erkennen und flexible Strukturen anbieten = auf unnötige Hierarchien und Kontrollen verzichten, statt dessen Vertrauen und Augenhöhe in der Führung und in der Organisation unterstützen.

Diese Schritte erfordern von manchen Unternehmen zunächst die Erkenntnis ihrer Sinnhaftigkeit, dann noch den Mut und Hartnäckigkeit, mit sich selbst in einen ehrlichen Dialog zu treten. Am besten aus der Überzeugung heraus: Sie kennen sich selbst und das Unternehmen am besten und Sie finden die besten Lösungen für deren Belange in der Gegenwart und in der Zukunft.

Manche der genannten Schritte lassen sich allein bewältigen, zu anderen kann ein/e BegleiterIn, die mit klugen Fragen und ungeschminkter Rückmeldung wohlwollend konfrontieren kann. Diese könnten abhängig der Situation ein/e Business Coach, in Konflikt- und Krisensituation ein/e Business MediatorIn oder UnternehmensberaterIn sein. Für die erste Analyse des unternehmerischen wie persönlichen status quo mögen Ihnen die Antworten auf folgende Fragen unterstützend sein:

1. Ist der aktuelle Entwicklungsstand Ihres Unternehmens die Abbildung Ihrer Ziele hinsichtlich dessen?
2. Wie kann Arbeit Ihres Erachtens für Unternehmen rentabel und für MitarbeiterInnen gesund, motivierend und attraktiv gestaltet werden?
3. Was motiviert Sie, Ihre tägliche Arbeit zu tun?
4. Können Sie sich eine Arbeitswelt vorstellen, in der Sie sich und anderen Menschen wahrhaftig zuhören, Ihre und deren Kreativität fördern und entlang der daraus gewonnenen Erkenntnisse diese Welt mitgestalten? Eine Welt, in der Ihre



Eigenverantwortung und Selbstbestimmung auf der einen und die ‚Corporate Social Responsibility‘ und Mitbestimmung auf der anderen Seite den unternehmerischen wie privaten Alltag gemeinschaftlich kreieren lassen? Mit Raum für Ambiguität und Fehler, für Entwicklung und Genuss?

Auch wenn es für manche LeserInnen unglaublich klingen mag, solche Unternehmen existieren und antworten vielleicht auf die aktuellen Krisen unserer Welt mit einer stabilen inneren Haltung, ohne die kein interkultureller Dialog nachhaltig erfolgen kann (Zeuch, ebd.) Die Notwendigkeit der Kooperation und Verständigung ist sowohl für das national wie auch international tätige Unternehmen längst salonfähig geworden. Die moderne Führungskompetenz inkludiert das Wissen über die Zielländer und deren Kulturen wie auch mentale Tendenzen dieser genauso wie sie das eigene Entwicklungspotenzial kennt und auf Augenhöhe agieren kann. Die modernen Unternehmen kennen die globalen Märkte und wissen, auch lokal klug und verantwortlich zu agieren sowie eigene Grenzen zu erkennen und sich beim Bedarf Unterstützung zu holen. Auf diesem Wege wünsche ich Ihnen viel Erfolg!

Wenn Sie sich aber entscheiden, die hierarchischen Strukturen und ausschließlich auf Gewinnmaximierung orientierte Strategien einzusetzen, die Wirtschaftsmechanik zu unterstützen, wie sie Scheidler (Das Ende der Megamaschine. Geschichte einer scheiternden Zivilisation, 2015) beschreibt, könnte das Vorhaben wie auch der Dialog mit Menschen und Unternehmen, die selbstbestimmt und mitbestimmend arbeiten wollen, früher oder später misslingen.

Dr. iur. Schubert-Panecka ist seit 2007 Inhaberin von Business Mediation & Intercultural Communication und begleitet seither Unternehmen und Führungskräfte, die moderne Führungskultur sowie außergerichtliche Streitbeilegungsverfahren im Sinne einer ressourcenorientierten und nachhaltigen Unternehmensführung bevorzugen. Dies als Wirtschaftsmediatorin, Business Coach und Trainerin.

Web [www.schubert-panecka.eu](http://www.schubert-panecka.eu) E-Mail [ksp@schubert-panecka.eu](mailto:ksp@schubert-panecka.eu) Tel 0049 721 6699567