

Wir leben heute in einer Wissensgesellschaft, in der das Wissen immer mehr wird und man nur mehr in kleinen Bereichen Spezialist sein kann. Personen müssen mehr denn je zusammenarbeiten, um komplexe Probleme zu lösen und globale Herausforderungen zu meistern. Ein CEO befindet sich in der herausfordernden Situation, die einzelnen Bereiche eines großen, oft weltweit tätigen Unternehmens zu koordinieren und strategisch in Einklang zu bringen. Hierfür ist ein großes Maß an vernetztem Denken erforderlich, das uns bei der Erkennung, Zuordnung und Bearbeitung von komplizierten Fragestellungen hilft. Ein CEO sollte über drei Arten von vernetztem Denken verfügen:

- ▶ logisch vernetztes Denken
- ▶ fachlich vernetztes Denken
- ▶ personenbezogen vernetztes Denken

Beim logischen vernetztem Denken handelt es sich um die Fähigkeit, die grundlegende Problemstellung und alle auf das Problem wirkende Einflussfaktoren zu erkennen und erste Lösungsansätze den jeweiligen Problembereichen zuzuordnen. Fachlich vernetztes Denken ist die Verbindung zwischen Wissensgebieten, die man für die Problemlösung benötigt. Hier ist es optimal, interdisziplinäre Teams einzusetzen, um möglichst viele Bereiche abzudecken, langjährige Projekterfahrung eines Managers kann bei der Teamzusammenstellung sehr hilfreich sein. Sollte man nicht sofort die geeigneten Kandidaten vorfinden, kommt das personenbezogen vernetzte Denken zum Einsatz. Der CEO muss hierbei geeignete Personen finden, die bei der Problemstellung helfen können. Die soziale Kompetenz des Managers spielt hierbei eine wichtige Rolle. Um Probleme im globalen Kontext zu lösen, ist tradiertes, strukturiertes Denken genau so wichtig, wie das Denken „out of the box“. Dies kann oft ein Zielkonflikt sein, vor allem, dann wenn jemand aus einer Branche kommt, in der man lange Zeit dieselben oder sehr ähnliche Tätigkeiten verrichten muss und mit diesen Denkmustern an die Spitze eines Unternehmens aufsteigt. Vernetztes Denken kann in solchen Fällen sehr nützlich sein, um festgefahrene Muster aufzuweichen. Fehlt eine der obengenannten Arten vernetzten Denkens, stößt man sehr bald auf schwerwiegende Hindernisse.

Es reicht heutzutage aber nicht mehr, lediglich die Denkfähigkeit für die Rolle des CEOs zu besitzen. Die Persönlichkeit ist mindestens genauso wichtig. Man ist Repräsentant, Unternehmensleiter und Lobbyist gleichzeitig und muss abwechselnd in verschiedene und oft neue Rollen schlüpfen. Man steht an vorderster Front und jedes Wort, das man im Außenauftritt von sich gibt, kann den Aktienkurs beeinflussen. Positive Sachverhalte möchte man so gut wie möglich betonen, negative hingegen möglichst nicht erwähnen. Bei der Kommunikation ist auch immer darauf zu achten, möglichst wenig für die Wettbewerber verwertbare Informationen preiszugeben, denn für competitive intelligence Abteilungen, kann schon ein einziges Wort zu einer wertvollen Informationsquelle werden. Auch sind Mitbewerber darauf bedacht, Schwächen möglichst rasch zu orten, um diese zum Beispiel in Form von strategischen Allianzen auszunützen. Gefahr lauert heutzutage aber auch von Seiten, die sehr lange im Hintergrund verdeckt arbeiten. Hedgefonds können bei einer ungünstigen Kapitalstruktur zu gefährlichen Angreifern werden, Leveraged Buy Outs haben schon so manchen Großkonzern völlig unvorbereitet getroffen. Damit hat ein CEO auch eine immense Verantwortung, was den Schutz und das langfristige Bestehen eines Unternehmens betrifft.

Public Relations ist eine Aufgabe, die ein CEO federführend mitplant und mitträgt. Viel wichtiger noch ist aber die Kommunikation mit den Kunden. Jeder verantwortungsvolle Manager muss

genauestens wissen, wie die eigenen Kunden „ticken“. Viele CEOs haben diese Aspekte in den letzten Jahren vernachlässigt, was wiederum dazu geführt hat, dass sie sich heutzutage bewusst Zeit nehmen, um mit Kunden unmittelbar am point-of-sales zu kommunizieren, mit dem Ziel, sie besser zu verstehen. Dass ein großer Teil der Kommunikation von Unternehmen mit ihren Kunden mittlerweile online abläuft, kann sowohl ein Vorteil als auch eine Herausforderung sein, viele Unternehmen haben nach wie vor keine Strategie wie sie im Web effektiv agieren sollen, CEOs, die zu einem Großteil noch der „old economy“ angehören, sind dabei oft keine große Hilfe.

Wandel erfolgt jedoch nicht nur in den Denkmustern und Auffassungen über bestimmte Themen, sondern sehr stark auch in den Geschäftsmodellen selbst. Spezialisierte Anbieter mit effizienten Vertriebsstrukturen, die oft ausschließlich onlinebasiert sind, können ganze Industriezweige schlagartig gefährden, oft „verschläft“ die Führungsetage solche fundamentalen Veränderungen. Der CEO an deren Spitze sollte den nötigen Weitblick und das Gespür „for the next big thing“ mitbringen, um neue Trends rechtzeitig zu orten und für das Unternehmen optimal zu nützen. Immer schnellere Innovationszyklen versetzen CEOs dabei oft in extrem schwierige und teilweise fast aussichtslose Situationen, man muss nur einmal an das Beispiel von Apple vs. Nokia denken, wo innerhalb von wenigen Jahren der Marktführer im Mobiltelefongeschäft entthront wurde und Smartphones zum neuen Standard werden. Gleichzeitig hat sich auch ein völlig neuer Markt aufgetan, nämlich jener für tablet-PCs. Dies alles ist einem einzigen Mann zu verdanken, Steve Jobs, einem CEO mit Weitblick, Visionen und einem eisernen Willen.

Die Prioritäten der CEOs von morgen, müssen vor allem Agilität ihrer Unternehmen und Kundennähe sein. In einer volatilen Welt wird dies überlebensnotwendig sein. Ein CEO der erkennt, dass eine bestmögliche und langfristige Einbeziehung der Kunden ein wesentlicher Erfolgsfaktor ist, hält den Schlüssel zum Erfolg in der Hand.

794 Wörter