



Führung aus neuen und ungewöhnlichen Perspektiven: Eine Balanced Score Card aus vier Weißweinen

Eine BSC mit vier neuen Perspektiven: Arneis, Sancerre, Riesling, Vin Jaune

Keine Degustationsnotiz, keine Restaurantkritik, keine Rezepte, keine Kochshow, vier Praktiker, vier Perspektiven, vier Meinungen, vier Verständnisse von und zu: Führung, Spargel und Wein

Karl war Fabrikant. Er hat vor ein paar Jahren seine Fabrik verkauft. Medizintechnik noch ohne Elektronik und noch ohne Digital. Karl ist jetzt Provokant. Am ersten Wochenende im Mai dieses Jahres hatte er ein paar gute Bekannte zu Spargel und Wein eingeladen. Er wollte von seinen Gästen wissen, was Führung ist. Oder ihnen sagen, was Führung ist. Wir trafen uns in seiner Fabrikanten-Villa am Rand einer schwäbischen Provinzstadt.

Karls Gäste:

- Der Flugkapitän - MD-11 Fracht im Liniendienst, Langstrecke
- Der Werksleiter - Chemie Prozess 24 h / 7 d kontinuierlich
- Der Projektleiter - Anlagenbau international, schlüsselfertig
- Der Dirigent und Musiker - kleines Orchester und Kontrabass / pizzicato
- Der Chronist und Autor

Karls Weine:

- Ein Arneis (Piemont): fruchtig und duftig, milde Säure, unerwartet bitter aber dennoch leicht
- Ein Sancerre (ebd.): intensiv feuersteinig duftig, kommt mehr über die Nase
- Ein Riesling (Württemberg): silbermetallisch schmeckig, kommt mehr über den Gaumen
- Ein Vin Jaune (Jura): trocken, vielfältig, extrem, aldehydisch, stechend, sinnesbildend! sinnstiftend?

Karls Speisen:

- Lauwarmer Salat vom Grünspargel mit gehobelten Morcheln und Petersilie an zitronensaurem Olivenöl, Ciabatta
- Gekochter Spargel mit Frühkartoffeln, zerlassene Butter, saftiger Kochschinken, mildes Bärlauchpesto
- Frischkäse, Lindenblüten-Honig-Dip, Rohmilchkäse, salzige Walnußmousse
- Frische Erdbeeren ohne alles, insbesondere ohne Zucker, ohne Sahne, ohne Pfeffer, ohne ...

Karls Fragen:

- „Was sind Deine Ziele? Was verstehst Du unter Führung? Was ist für Dich Erfolg?“

Fragen an den Flugkapitän: „Führst Du Dein Flugzeug oder führst Du Deinen Copilot? Seid Ihr so etwas wie das Militär aber nur mit zwei Offizieren ohne Mannschaft? Und eine Stewardess hast Du auch nicht. Wenn es schon nichts zu verführen gibt, gibt es dann was zu führen?“

Der Flugkapitän: „Meine Ziele sind Sicherheit, Sicherheit, Sicherheit, Pünktlichkeit und Wirtschaftlichkeit. Wir haben zu fast 100 % eine Standardisierung aller Prozesse (SOPs), eine Standardisierung der Kommunikation (Fliegersprache), eine Standardisierung der Rollen (Kapitän, 1. Offizier - früher zusätzlich einen Bordingenieur und einen Funker; noch früher zusätzlich einen Navigator), eine Standardisierung externer Regularien (FAA, EASA usw.). Wir haben eine externe operative Steuerung durch die Flugsicherung. Es gibt schon lange keine grenzenlose Freiheit über den Wolken mehr. Wir haben Bürokratie, um Compliance mit Regularien zu dokumentieren. Ich entscheide bei ungeplanten und unvorhergesehenen Ereignissen, wie beim Wetter. Führung ist für mich Delegation von Verantwortung. Ich gebe als Kapitän die Verantwortung zeitweise an den 1. Offizier ab, aber sie bleibt dennoch bei mir. Erfahrung wird bei uns in Flugstunden in einer Rolle gemessen. Was ist Erfolg? Ziele erreichen!“

„Der Arneis hat es mir wieder gezeigt: Weinbau nördlich des Alpenhauptkamms gehört verboten. Das Bärlauchpesto erschlägt den Spargel. Grünspargel ist was ganz anderes als Weißspargel. Schmeckt mit als Kaltesser besser.“

Frage an den Werksleiter: „Also Du führst Deinen Assistenten, der in den Computer guckt, und Dich rüttelt, wenn was schief gelaufen ist?“

Der Werksleiter: „Nein, es ist nicht ganz so einfach. Mein Ziel ist, das Service Level Agreement (SLA) mit meinem Betrieb einzuhalten. Wir fahren einen 24 h / 7 d kontinuierlichen Prozessbetrieb. Wir sind von der Energie und von den Stoffen hoch vernetzt mit anderen Prozessen. Wenn wir mal mehr oder mal weniger Output liefern müssen, dann hängt viel daran, was beachtet werden muss. Technisch ist alles klar: In der "mechanischen Prozess-



**Führung aus neuen und ungewöhnlichen Perspektiven:
Eine Balanced Score Card aus vier Weißweinen**

betrachtung" gibt es kausale Logik, hohe Sicherheit der Planung mit etwas Unsicherheit aus den Schwankungen der Beschaffenheit natürlicher Rohstoffe. Sozial ist alles nicht mehr so klar: In der "organischen Prozessbetrachtung" gibt es falsche, suboptimale Entscheidungen, unrealistische Planungen, ungeplante Anforderungen, Kommunikationsfehler, usw. Da kommen die Probleme her, die heute nicht digital lösbar sind. Was ist Erfolg? Das Normale - oder nein, wenn wir ein Problem hatten, und das lösen konnten.“

„Der Sancerre schmeckt technisch kühl, ja unterkühlt. Ist ganz mein Geschmack. Die Morcheln sind zwar jahreszeitlich antizyklisch und doch gut. Der Spargel hält auch den geschmacklich intensiven Beilagen, wie dem Bärlauchpesto, stand.“

Frage an den Projektleiter: „Sitzt Du im Hotelzimmer, schaust Eurosport und führst mit Zielen, oder wechselst den Reifen am Radlader, wenn der einen Platten hat, und führst mit Taten?“

Der Projektleiter: „Weder noch: Meine Ziele sind: Termine, Termine, Termine, Kosten. Ich vertrete den Generalunternehmer vor Ort und habe ständig Meetings mit dem Auftraggeber, mit Firmenvertretern und mit Behördenvertretern vor Ort. Wir arbeiten rund-um-die-Uhr, wo ich nur mal stundenweise schlafen kann, nicht immer nachts. Meine Leute entscheiden von Fall zu Fall, ob sie mich wecken. Ich mache Führung mit dem Projektablaufplan, mit MS Project: Es geht nur um Zeiten und Maßnahmen, die Firmen und Personen zugeordnet sind. Ich muss dauernd Druck aus den Verträgen mit Vertragsstrafen aufbauen. Mein Hauptproblem ist, wie bewege ich Idioten, denen ich nichts zu sagen habe? Mein zweites Problem sind Behörden. Da nützen Beziehungen mehr als Verträge. Da menschtelt es im Berufsbeamtentum überall in der Welt. Da brauche ich Freiraum, der nicht immer transparent sein darf! Ich pokere mit Reserven, die ich nicht habe. Ich tue das, weil die Sachlage in 36 Stunden schon wieder ganz anders aussieht. Führung ist für mich Entscheidung. Dein ganzes schönes Führungs-bla-bla aus Büchern und von Gurus kannst Du Dir irgendwo hin stecken. Du musst entscheiden und die Entscheidung vornerum und hinterum durchsetzen. Das ist Führung. Was ist Erfolg? Wenn ich wieder eine neues Projekt bekomme.“

„Der Riesling schmeckt nach der Erde meiner Heimat. Der Käse mit Honig ist spannend. Die Walnußmousse ist was für Zahnlose; fragt mich in 20 Jahren wieder. Der Spargelgeschmack hängt vom Ambiente ab; hier hat alles gestimmt. In Dubai letzte Woche hat nichts gestimmt.“

Frage an den Dirigent: „Und Du führst und rufst aus Deiner Mannschaft zu einem bestimmten Zeitpunkt einen bestimmten Ton ab?“

Der Dirigent: „Einen bestimmten Ton zu einem bestimmten Zeitpunkt für eine bestimmte Zeitdauer in einer bestimmten Intensität abrufen, das ist Synthesizer, nicht Musik. Das ist Rationalität. Das ist zweitrangig. Es geht um Emotionalität. Emotionalität durch Klang ausdrücken - Emotionen kommunizieren. Klang ist mehr als Ton. Klang ist variabel vom Anklang bis zu Ausklang. Du hast unbegrenzten Spielraum: Note, Ton, Oberton, Obertöne, ein Instrument, viele Instrumente, ein Musiker, viele Musiker, Raum, Zeit und so weiter. Das macht Musik aus, das macht ein Konzert aus. Die „Kunst der Fuge" auf einem Cembalo oder auf einer Orgel; die „Bilder einer Ausstellung“ mit einem Klavier oder mit einem Orchester. Und dann die Kommunikation mit dem Publikum. Die Spannung, wenn ein Ton etwas verzögert und ein Klang etwas anders kommt, als erwartet. Die Spannung, wenn das Publikum resoniert. Als Dirigent steht das Ganze des Zusammenspiels der Einzelnen im Vordergrund. Aus jedem Instrument und aus jedem Musiker etwas herausholen, ihn zu veranlassen, dass er sein Bestes gibt. Das ist es. Was ist Erfolg? Wenn ich selbst bestimmen kann, was ich wie machen will. Wenn ich was Neues machen kann - auch mit dem alten J. S. B.“

„Vin Jaune ist die Überwindung von Wein. Aber nur zu schwerem Käse. Der Schinken war wirklich Schinken. Der Spargel war so richtig mit Biss. Ich schlage noch ein anderes Experiment vor: Leinöl zum Anstreichen des Spargels. Da gehst Du nochmals über Grenzen!“

Karls Fazit: „Ich bin etwas überrascht, was Ihr unter Führung versteht. Unternehmensführung ist offenbar immer wieder etwas anderes. Mir gefällt das Verständnis unseres Musikus am besten. Ich habe es schon immer gesagt: Man hat es im Bauch, nicht nur im Kopf. Womit ich bei den Speisen bin: Ein großer Dank der Köchin!“