

sechsseiten

2009 – NACHHALTIGKEIT | AUSGABE 03-6 | OKTOBER 2009

PROCESS'ONE

→ Ein langes Leben wünsch ich Dir!



Die meisten Unternehmen sind Versager. Oder bestenfalls Dilettanten, die ihr Potential nicht ausschöpfen.

Dieses Bild ergibt sich zumindest, wenn man Unternehmen unter dem Blickwinkel der Evolution betrachtet.

Sie entwickeln und nutzen nur einen Bruchteil ihrer Möglichkeiten. Und stehen damit auf einer primitiven Stufe der Evolution.

Der beste Beweis aber für ihr Versagen ist ihre hohe Sterblichkeitsrate. Die durchschnittliche Lebenserwartung eines multinationalen Konzerns aus der Fortune-Liste der 500 größten Unternehmen liegt zwischen 40 und 50 Jahren.

Der Mensch hat gelernt und ist inzwischen fähig, 75 Jahre oder länger zu leben. Es gibt aber kaum Unternehmen, die in diesem Alter noch gesund und munter sind.

HENNING KEBER

Ein langes Leben wünsch ich Dir

WARUM STERBEN SO VIELE UNTERNEHMEN SO FRÜH?

Unserer (und nicht nur unserer) Beobachtung nach, weil zu sehr vergessen – oder zumindest zu wenig beachtet – wird, dass das eigentliche Wesen von Unternehmen in der menschlichen Gemeinschaft liegt. Und der Zweck dieser sozialen Gemeinschaft darin besteht, dauerhaft zur Freude und zum Nutzen aller Beteiligten zu überleben.

Genau um diesen Zweck geht es, wenn wir über Nachhaltigkeit reden. Und nicht etwa um die gerne strapazierten Gegensätze zwischen Ökologie und Ökonomie.

Das Denken in derartigen Gegensätzen führt nicht weiter. Ja ist – eingedenk der jüngsten Ereignisse des Jahres 2009 – unseres Erachtens geradezu unverantwortlich.

Nachhaltigkeit meint für uns also: Überleben im Interesse von Mitarbeitern, Lieferanten, Kooperationspartnern, Vertriebsorganisationen, Managern, Kapitalgebern und etlichen weiteren Stakeholdern.

WARUM EINE REIN ÖKONOMISCHE BETRACHTUNG ZU KURZ GREIFT

Vielorts jedoch dreht sich das Denken und Handeln im Management zu einseitig um ökonomische Sachverhalte der Waren- und Dienstleistungsproduktion. So sehen bis heute viele Führungskräfte den Zweck ihres Unternehmens in einer hohen Kapitalrendite, einem hervorragenden Kundennutzen oder der Beseitigung von Knappheit.

Aspekte wie beispielsweise eine hohe Kapitalrendite sind jedoch bestenfalls Symptome, zwangsläufige Wirkungen des unternehmerischen Erfolgs, aber noch lange kein Beweis für die Vitalität eines Unternehmens. Und da Unternehmen soziale Systeme sind, folgen sie nur eingeschränkt einer äußeren Zwecksetzung durch einen kleinen Teil des Managementboards.

VIER AUSSCHLAGGEBENDE FAKTOREN

Nun gibt es zwar nicht viele, aber immerhin doch einige Unternehmen, die eine Lebenserwartung von 200 oder gar 300 Jahren erreichen. Zum Glück, denn sie geben uns – im Vergleich mit den Youngstern, die bereits mit 40 oder 50 von der Bühne verschwinden – Antworten auf die Frage, was Nachhaltigkeit im Unternehmenskontext bedeutet.

Damit müssen wir kein neues Managementmodell erfinden, um die eingangs von uns deklarierte Form der Nachhaltigkeit zu realisieren. Wir müssen nur die Einfluss-Faktoren verstehen und in der täglichen Managementpraxis anzuwenden lernen. Welche das sind, hat Arie de Geus von der Royal Dutch Shell Group und Mitbegründer der inzwischen berühmten Szenariomethode, bei der Untersuchung der Unternehmens-Methusalem herausgefunden.

1. Sensibilität gegenüber relevanten Umwelten

Langlebige Unternehmen zeichnen sich durch eine ausgeprägte Wahrnehmungsfähigkeit gegenüber Veränderungen und graduellen Entwicklungen in ihren relevanten Umwelten ab. Sie sind und waren in der Lage, diese Wahrnehmungen zu einer gemeinsamen Bewertung zu bündeln und diese gezielt in ihre unternehmerischen Entscheidungen einfließen zu lassen.

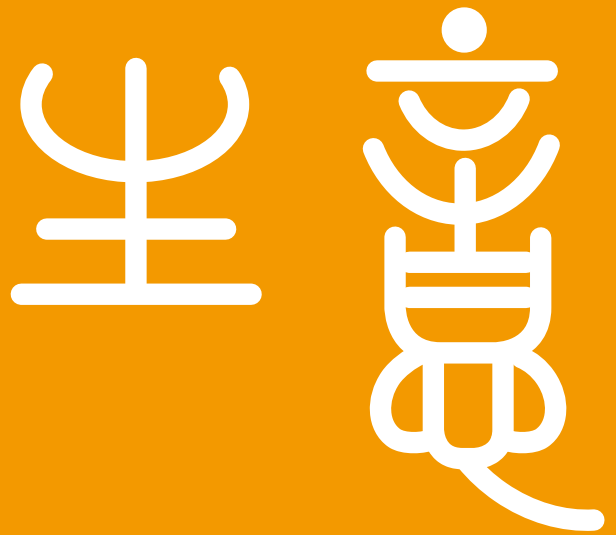
2. Kohäsion und Identität

Langlebige Unternehmen zeichnen sich durch einen festen Zusammenhalt und ein ausgeprägtes Identitätsgefühl aus; selbst dann, wenn sie im Laufe der Zeit zu multinationalen Konzernen herangewachsen sind.

Die chinesischen Schriftzeichen für „Unternehmen“ sind mindestens 3.000 Jahre alt:

Das erste Zeichen bedeutet „Leben“ oder „leben“. Es kann auch „überleben“ oder „Geburt“ heißen.

Das zweite Zeichen steht für „Sinn“ oder „Bedeutung“.*



* Aus dem Vorwort von: Arie des Geus „Jenseits der Ökonomie“

Mitarbeiter (und nicht selten sogar Zulieferer) berichten von einem starken Zugehörigkeitsgefühl zu einem großen Ganzen. Führungskräfte betrachten sich als Hüter und Bewahrer einer langfristigen Unternehmung bei gleichzeitiger Aufgeschlossenheit gegenüber Neuem. Die Gesundheit der Unternehmung hat bei allen Entscheidungen die höchste Priorität.

3. Toleranz

Langlebige Unternehmen verzichten auf eine zu starke zentralisierte Kontrolle angesichts von Diversifikation. Sie dulden Aktivitäten an den Randbereichen ihrer Organisation und erweitern somit permanent ihr Wissen und ihre Möglichkeit (was evolutionsbiologisch nichts anderes bedeutet als die Bereicherung des eigenen Genpools).

4. Vorsichtige Finanzierung

Langlebige Unternehmen haben ein eher altmodisches Verhältnis zum Geld. Sie setzen ihr Kapital vorsichtig ein und verzichten auf eine Finanzierung über Risikokapital. Wenn sich Chancen eröffnen, gibt es ausreichend Kapital, um sie zu nutzen (ohne auf Dritte angewiesen zu sein). Letztendlich bestimmen diese Unternehmen die Geschwindigkeit und die Richtung ihres Wachstums selbst.

Betrachten wir diese vier Prinzipien im Kontext oben angestellter Überlegungen, so wird deutlich: Hier ist die einseitige Fixierung auf rein ökonomische Belange aufgehoben. Sie sind weiterhin essentiell, befinden sich jedoch in bester Gesellschaft mit den Motiven und Zielen eines lebenden Systems. Und können daher umso nachhaltiger erreicht werden.

EINFACHE REGELN FÜR EIN LÄNGERES LEBEN

Für Ihr Management bedeutet dies: Entscheiden Sie – soweit möglich – selber über Ihr Wachstum. Setzen Sie im Zweifel eher auf konservative Methoden von Finanzierung und Kapitalbeschaffung. Erhöhen sie die Wahrnehmungsfähigkeit Ihrer Organisation nach innen und außen und berücksichtigen Sie Ihre Beobachtungen bei allen relevanten Entscheidungen. Erweitern Sie Ihren Horizont, dulden Sie Innovatoren, Experimente und außergewöhnliche Ideen. Und bedenken Sie stets: Ihr wichtigstes Kapital sind Ihre Mitarbeiter und das Wissen Ihrer Mitarbeiter.

Befassen Sie sich mit der authentischen Kultur Ihres Unternehmens statt mit einer luftigen Vision. Einer Kultur also, die über Marge und Mehrwert hinaus geht, die Sinn gibt, die gelebt wird und die Talente dauerhaft bindet. Eine Kultur die nicht in Verhaltenskatalogen, Hochglanzbroschüren oder Guidelines für die Hemdtasche mündet. Eine Kultur etwa derart, wie wir sie bei der US-Firma Nordstrom finden, in deren Eingangshalle im Headquarter zwei Sätze in großen Lettern prangen: „Nutzen Sie immer Ihr eigenes Urteilsvermögen. Weitere Regeln gibt es nicht“.

Process One Consulting GmbH

Marienstraße 22

D-36039 Fulda

Fon +49 (0)661 2 91 82 11

Fax +49 (0)661 2 91 82 12

info@process-one.de

www.process-one.de

Möchten Sie mehr über uns und unsere Leistungen erfahren?

Gerne senden wir Ihnen weitere Informationen zu.

Rufen Sie dazu einfach an unter +49 (0)661 2 91 82 11 oder
senden Sie uns eine E-Mail an info@process-one.de.

Zudem finden Sie weiterführende Informationen auf unserer Website
www.process-one.de.



Henning Keber

geboren 1968,
seit 2009 bei Process One

Arbeitsschwerpunkte

Beratung und Begleitung in
Personal-, Team- und Organisations-
entwicklungsprojekten;
Führungskräfteentwicklung;
Change-Management-Prozesse;
Coaching