

10 Fragen an Hubertus WOLF vom Institut für Zukunftsmanagement

Über die Notwendigkeit von Nachhaltigkeit, Strategie und gute Unternehmensführung

schwarz-auf-weiss\U.D. - Herr Wolf, Sie leiten erfolgreich das Institut für Zukunftsmanagement und haben mit SUA (Strategische Unternehmensagenda) eine spezielle Methodik der Unternehmensberatung entwickelt. – Eine Werbebotschaft von Ihnen besagt, dass jedes Unternehmen ein Leuchtturm (Unternehmen) sein kann. – Ist der Leuchtturm noch das passende Bild oder die passende Metapher in einer Zeit, in der es anscheinend mehr denn je auf Flexibilität, also auf die Anpassungsfähigkeit der Unternehmen in einer schnelllebigen Zeit ankommt?

H. Wolf \ IFZM - Das Bild des Leuchtturms hat hier, im Zusammenhang mit unserer Arbeit und Philosophie als Zukunfts- und Projektcoach für Unternehmer eine mehrfache Bedeutung. Als Leuchtturm werden Unternehmer zitiert, die in besonderer Weise als Vorbilder gelten. Also in dem Sinne, dass andere sich an diesen „leuchtenden“ Beispielen orientieren können bzw. sollten.

Wir verbinden das mit der Forderung nach „guter Unternehmensführung“ im weitesten Sinne auf der einen und ihrer Erfüllung in der unternehmerischen Wirklichkeit auf der anderen Seite.

Als Leuchttürme gelten aber auch Unternehmen, die einen klaren Kurs haben. Sie sind fest verankert, folgen also einer klaren, strategischen Richtung. Sie sind in dem Sinne voraus blickend aufgestellt, haben Bodenhaftung, sind damit berechenbar usw. Sie müssen sich aufgrund dessen nicht jeden Tag verwinden. Das bedeutet keineswegs, dass sie nicht flexibel wären. Aber sie zeichnet aus, dass sie ihr Unternehmen Dank ihrer Ausrichtung fest führen, und gleichzeitig den Wandel rechtzeitig in ihre Kursbestimmung aufnehmen.

Um das zu können, brauchen sie ein gutes Steuerungssystem und –verhalten, von Strategie bis Controlling. Das heißt Werkzeuge und Instrumente in ihrem Management, die sie dazu wie mit einem Radar in die Lage versetzen, allen voran das oberste Leitungsteam. Wir können auch so sagen: Diese Unternehmen praktizieren ein anderes Zukunftslernen. Das macht sie stabiler, robuster im Wettbewerb, weniger angreifbar. Letztlich wirken diese Eigenschaften nach außen, was sich in einer stärkeren Marktposition, Attraktivität usw. niederschlägt. Sie fallen damit besonders in diesem Fall positiv auf.

Leuchttürme sind also einfach besser unterwegs. Es wäre wünschenswert, dass viel mehr Unternehmen sich genauso verhielten wie sie.

Denn davon ist auszugehen: Jedes Unternehmen ist ein Meer an Energien und verfügt über kreative und gestalterische Talente, um diese Zukunftsstärke zu entwickeln. Leuchttürme ergreifen diese Optionen, aus eigenem Antrieb und eigener Vorsorge. Aber jedes Unternehmen besitzt dieselbe Freiheit. Der Sinn voraus blickender, strategischer Führung ist, diese Potentiale frei zu legen und zu nutzen. Strategiemanagement ist zentrales Kompetenzfeld, um im Wandel

zu bestehen, den eigenen Lebensraum partnerschaftlich, innovativ und dynamisch zu gestalten, um die Existenz zu erhalten und die Perspektive gesicherter Zukunftsstärke zu entfalten.

Strategische Führung ist deswegen der Dreh- und Angelpunkt für die langfristige Ausrichtung und Entwicklung von Unternehmen und ihrer Geschäfte.

schwarz-auf-weiss\U.D. - NACHHALTIGKEIT in der Unternehmensführung ist auch ein hoher Wert für Sie. Nun wissen wir beide, dass Nachhaltigkeit inzwischen ein inflationär gebrauchter Begriff ist, der manchmal auch ein Feigenblatt ist oder gebraucht wird, um Unternehmen den Anschein von Modernität zu geben. Dennoch ist Ihnen der Begriff wichtig geblieben. Was verstehen Sie unter Nachhaltigkeit?

H. Wolf \ IFZM - In der Tat, der Begriff Nachhaltigkeit ist ein sehr problembehafteter Begriff, ich möchte sagen sehr fiktiv, sehr widersprüchlich, vielfach missbräuchlich, verlogen und anderes. Die FAZ sprach mal in einem Kommentar zur gescheiterten Klimakonferenz von Kopenhagen von einem „bürokratischen Wieselwort“. Es ranken sich um diesen vermeintlichen Begriff des Guten und Besseren für die Welt („Welt in Balance“) endlose, teils versponnene und idealistische Initiativen. Das ist alles kaum mehr überschaubar und eher verwirrend als wegweisend. Und entscheidend: Vom Reden und Appellieren, von immer neuen Kodizes und Ethik-Formeln wird nichts besser. Aber alles das eignet sich enorm gut für Augenwischerei.

Zum anderen werden die politische Ebene verantwortlicher Gestaltung von Rahmenbedingungen und die Ebene unternehmerisch selbst verantwortlicher Gestaltung verwischt und verwaschen. Dazwischen nehmen mächtige Interessengruppen Einfluss. Wie auf einem Verschiebebahnhof. Und jeder wartet auf den anderen. Das ist das Gegenteil von Leuchtturm-Kompetenz und Strategie.

Für mich ist Nachhaltigkeit ganz grundsätzlich zunächst einmal ein Gegenbegriff zu allem, was wir mit der Bedrohung und Zerstörung unserer Lebensgrundlagen erfahren. Und zwar unabhängig davon, ob diese nun vorsätzlich oder unwissentlich geschehen. Die Botschaft ist: Verhalte dich auf deinem Lebensweg und dem eigenen Bestreben nach Entfaltung und Erfüllung deiner Lebensvorstellungen so, dass andere, die Mitwelt im weitesten Sinne, dadurch in ihrem eigenen Streben nicht bedroht oder gefährdet werden. Wir bezeichnen das auch als Ko-Existenz bzw. Ko-Evolution.

Wenn das der Maßstab menschlichen und mithin unternehmerischen Verhaltens wäre, hätten wir keine Nachhaltigkeitsdebatten in der Form, wie sie sind.

Konkret auf die unternehmerische Verantwortung bezogen ist Nachhaltigkeit der Erhalt der Lebensfähigkeit des eigenen Unternehmens. Also das, was man auch „langfristigen Erfolg“ nennen kann. Nun findet dieses Erfolgsstreben auf den Grundlagen ökonomischer Lehren und Praktiken statt. Und es wird immer klarer, dass damit das langfristige eigene Überleben nicht gelingen kann. Denn kein Unternehmen lebt auf einer Insel. Von Nachhaltigkeit können wir aus dieser Sicht also nur bzw. erst dann sprechen, wenn vom unternehmerisch wirtschaftlichen Handeln keine Nachteile bzw. Schädigungen für die Gesellschaft und Umwelt ausgehen.

Tatsächlich haben wir diesbezüglich die fatale Situation eines Zustands bzw. unheiligen Trends, dass immer weniger nachhaltig ist. Bevor wir also von Nachhaltigkeit im absoluten Sinne sprechen, müssen wir korrekterweise und realistisch erst einmal Nicht-Nachhaltigkeit akzeptieren. Das ist strategisch betrachtet die Ausgangssituation.

Trotzdem verharren endlos viele Unternehmen und Verantwortungsträger in dieser eingeübten Denkhaltung bzw. Trugschluss-Logik: „Das rechnet sich für mich nicht.“ Sollen doch erst mal andere voran gehen. Dann sehen wir mal.

Nun, das zeigt markant, wie weit diese Haltung von der Position eines Leuchtturms entfernt ist. Und warum Leuchttürme eine derart kleine Gruppe, also Ausnahmen statt die Regel sind.

Eine Veränderung hin zu weniger Nicht-Nachhaltigkeit, im Klartext dem Wendepunkt im weiteren Anwachsen gelingt nach meiner Überzeugung weder mit Appellen noch mit immer mehr Gesetzen.

Der Hebel muss anderswo angesetzt werden. Und das ist in Unternehmen der Ort für strategische Reflexion und Planung.

Nachhaltigkeit bzw. der Weg dahin bedeutet, dass ein Unternehmer sich spätestens hier verabschiedet von der scheinbaren Logik und rechentechnischer Zweckbestimmtheit der „Ökonomie“. Er wird anfangen, sie zu überschreiben durch bzw. mit der Verschmelzung der ökologischen Dimensionen. Er wird erkennen, dass das eng und direkt mit Partnerschaft und sozialer Nähe zu allererst in seinen eigenen Wänden zu tun hat, statt mit Gesetzen, oder abstrakten Ethik-Diskussionen in seinem Verband. Er wird den Standpunkt einseitiger Vorteilsnahme, die aus der Tatsache seiner Kapital- und Eigentümerrolle abgeleitet ist, relativieren, sie strategisch mit Blick auf die eigene Existenz als Unternehmer und Unternehmen in Frage stellen. Er wird erkennen, dass das eine offenen und wachen Auges nicht ohne das andere geht. In dieser Zuordnung und Klärung sprechen wir vom IFZM deswegen immer schon von „Ökonomie“ bzw. der Strategie der ökonomischen Integration und Innovation im Management.

Im Kern der Sache findet Nachhaltigkeit hier an dieser Stelle individuellen, täglichen Erlebens und Verhaltens statt – oder eben, aus welchen Gründen auch immer, nicht. Strategische Führung ist deswegen der Leitstand für Unternehmenskultur und das Gemeinwesen. Leuchttürme wissen, dass das nur durch Anerkennung von allen Seiten erworben werden kann.

schwarz-auf-weiss\U.D. - Innerhalb von SUA (Strategische Unternehmens Agenda) spielt der Begriff der Strategie eine große und entscheidende Rolle. Was unterscheidet in ihren Augen Taktik von Strategie? Hat der Unterschied etwas mit kurzfristigem und langfristigem Erfolg zu tun? Und weshalb ist eine Strategie bzw. strategisches Vorgehen, in ihren Augen, für den Erfolg eines Unternehmens so wichtig?

H. Wolf \ IFZM - Nun, in dem Sinne wird der Begriff „Taktik“ bei uns nicht verwendet. Wir unterscheiden zwischen Strategie im Sinne der langfristigen, perspektivischen Ausrichtung des Unternehmens zum Aufbau, Erwerb und dynamischen Erhalt einer dauerhaft tragfähigen,

„nachhaltigen“ Unternehmensposition und der Ebene der operativen Handlungen in der entsprechend gestalteten und qualifizierten Organisation und Führung.

Strategie beschreibt und definiert die Existenzberechtigung eines Unternehmens im Wettbewerb. Also die Frage, was tut das Unternehmen geschäftlich und wie, was lässt es. In dieser Ausrichtung sucht jede Strategie eine möglichst nicht angreifbare, in dem Sinne nachhaltig beständige Position. Der Stratege weiß: Sein Unternehmen trägt in sich die Chance der Einzigartigkeit. Ihre Beantwortung führt heraus bzw. bewahrt vor Verzettelung und Wildwuchs in den Geschäftsaktivitäten. Das Strategiekonzept kreist im Kern um diesen Zusammenhang. Seine Verfolgung verbindet sich, je länger desto haltbarer, in der Anerkennung einer Marke. Diese Ausrichtung folgt aus einem spezifischen, unternehmensindividuell begründeten Fundament, welches wir als Kernkompetenz bezeichnen und qualifizieren. Man kann auch sagen, dieser Kern ist der zentrale Lebenspunkt des Unternehmens. Aus ihm heraus bzw. um ihn herum entwickeln sich alle Aktivitäten. Aber entscheidend ist, dass sie alle den Bezug zum Markt und individuellen Umfeld haben und damit in einer ständigen Rückwirkung stehen.

Das bedeutet, kein Unternehmen kann alles machen. Jedes ist in seinen Bedingungen einzigartig und gleichzeitig in seinen Ressourcen begrenzt. Jedes Unternehmen muss sich konzentrieren und sein Arrangement mit seinem spezifischen Umfeld finden, gestalten und pflegen. Das geschieht in der ganzen, systemischen Vernetztheit mit seinem Lebensraum.

Operation ist das, was tagtäglich im Sinne dieser Orientierung an jedem Platz im Unternehmen getan wird und zu Ergebnissen führt. Jeder Mitarbeiter trägt also den Erfolg des Ganzen mit. Entsprechend muss er eingebunden sein. Die Resultate sind immer qualitativ und betriebswirtschaftlich bestimmt. Diese Abstimmung ist ein wechselseitiger Vorgang von Vorausschau bzw. Vorsteuerung und Anpassung dort, wo es nötig ist. Also in einem ständigen, sehr sorgsamem Abgleich mit den sich ständig ändernden Bedingungen im In- und Umfeld.

Wichtig für den Erfolg ist die Übereinstimmung von Strategie und Fähigkeiten. Diese münden in Aufgaben und Funktionen, deren Vernetzung in Prozessen mit Systemen, Menschen und Befähigungen. Wie heißt es: Erfolg ergibt sich, wenn man ihm folgt.

schwarz-auf-weiss\U.D. - Zwischendurch eine weniger komplexe Frage: Was zeichnet ein gutes Unternehmen aus?

H. Wolf \ IFZM - Ein gutes Unternehmen ist gut, wenn es von allen, die mit ihm direkt und oder indirekt zu tun haben, Innen wie Außen, in dem, was und wie es dies tut und nutzstiftend leistet, als gut wahrgenommen und als solches anerkannt wird. Objektiv könnte man sagen, gut ist, wenn Ökonomie und Ökologie einen Gleichklang bilden, also ohne schädigende Gegensätze usf. Aber die härteste Bewährung dabei ist immer und zuerst das eigene Gewissen, der Spiegel, den sich ein Unternehmer und sein Team selbst in Bezug auf die betreffenden Anforderungen vorhalten muss. Das „Gute“ steckt in jedem von uns und ist gleichzeitig ein Fließzustand, ständig in einer Rückkoppelung mit der Umgebung bzw. den jeweiligen Interakteuren. Das Bessere ist – strategisch - des Guten Feind. Viele Unternehmen schaffen ja bekanntlich mal eine

solche Vorzeigeposition, um dann - oftmals plötzlich – doch in Krisen und Turbulenzen zu geraten.

Das Gute folgt einem inneren Wertekanon. Das ist prägend und äußert sich meist in einem bestimmten Selbstverständnis des Unternehmens, teils ausgesprochen, aber teils, oft und entscheidend, auch nicht offen ausgesprochen. Dennoch führt es, je länger desto besser wahrnehmbar, zur gelebten Kultur im Umgang miteinander, nach allen Seiten seines geschäftlichen Universums. Also immer an der Schnittstelle zwischen Innen und Außen einerseits, Gestern, Heute und Morgen andererseits. Ein gutes Unternehmen macht das Gute ohne viel Aufhebens. Es ist einfach Teil seiner Identität. Also das Gegenteil von „aufgesetzt“, „konstruiert“ oder so, wie es heute vielfach erscheint oder wie es nach einem Modetrend Unternehmen anempfohlen wird.

Ein gutes Unternehmen zeichnet aus, dass es alles das, was vorher schon im Sinne vorbildhafter und nachhaltiger Zukunftsbestimmung angesprochen wurde, auch belegbar, wahr und authentisch tut. Ein gutes Unternehmen schafft es, die Balance zu halten in den vielen Dimensionen und Polaritäten, die für eine wert- und werthaltige Entwicklung gesehen und im Griff sein müssen. Ein gutes Unternehmen überwindet den scheinbaren Gegensatz von Ökonomie und Ökologie, es schafft die Symbiose von ökonomischer Erfolgsorientierung, Teilhabe bzw. partnerschaftlicher Führung, sozialer Verantwortung und ökologischer Verträglichkeit in einem dynamisch darstellbaren Qualitäts- und Ergebniskontext.

Diese Qualität des Managements ist mehr als nur Marktführerschaft im herkömmlichen Sinne. Sie betrifft die Substanz, den Wert der Unternehmensmarke entsprechend umfassender. Deswegen sprechen wir vom IFZM von „Nachhaltigkeitsführerschaft“ bzw. besser von „ökologischer Führerschaft“.

schwarz-auf-weiss\U.D. - Von der Anlage her ist ihr Beratungsansatz (wie jeder Ansatz von Unternehmensberatungen) zugeschnitten auf die Leitung, die Inhaber und die Führungskräfte von Unternehmen. Ein Unternehmen besteht aber nicht nur aus einer Führungsmannschaft. Wie binden Sie bei Beratungen wie z.B. komplexen und komplizierten Change-Prozessen, die bei Mitarbeitern nicht immer beliebt sind, weil sie Veränderungen bringen, die auch das Privatleben betreffen können (z.B. Umzug, wenn Abteilungen an verschiedenen Standorten zusammengelegt werden), die Mitarbeiter mit ein.

H. Wolf \ IFZM - Also beim Einschub: „Wie bei allen Unternehmensberatungen“ möchte ich widersprechen. Es gibt endlos viele Berater, Trainer und Coaches, die nur auf einem Teilgebiet tätig bzw. auf den mittleren Ebenen einer Organisation – im operativen Bereich – spezialisiert sind.

Auch identifizieren wir uns nicht als „Berater“, vielmehr als Zukunftsmanager, Zukunfts- und Projektcoach, in dem Sinne als Unternehmerbegleiter.

Wir geben auch keine „Ratschläge“ etwa in dem Sinne ab, dass wir uns tage- und wochenlang im Unternehmen aufhalten, alles ansehen, endlose Interviews führen, das zusammen tragen und in einem dicken, schön aufbereiteten Papier der Unternehmensleitung unsere Sicht präsentieren.

Unsere Arbeit ist auch vom Ansatz her nicht „auf die Leitung zugeschnitten“, vielmehr, wie schon angesprochen, ist unsere Mission immer die Frage nach der Existenz des Unternehmens. Also in der ganzen Ganzheitlichkeit, die damit angesprochen ist. Sie geht erfolgreich nur mit der Integration und gemeinsamen Erarbeitung mit den betroffenen und beteiligten Mitarbeitern.

Der Prozess eines strategischen Projekts beginnt mit dem obersten Leitungsteam, aber das ist nur die Eröffnung. Weil es praktisch anders zunächst nicht gehen würde und die Prämisse natürlich gelten muss und zutrifft, dass dieser Kreis der Verantwortungsträger natürlich zu diesem Zeitpunkt das gesamte fachliche Wissen und Erfahrungswissen des Unternehmens verkörpert.

Es ist eben damit die Frage der methodischen Herangehensweise im Rahmen solcher Klausurprozesse, die Betroffenen zu Beteiligten ihres Unternehmens und seiner Entwicklung zu machen. Hier beginnt „Teilhabe“ und „Partnerschaft“ live. In allen Aspekten und Ausprägungen auf fachlich-sachlicher und eben bzw. gerade auch auf der menschlichen-zwischenmenschlichen Ebene.

Der Unternehmer muss und tut dies in allen meinen Erfahrungen auch, lernen, vom sog. Chef-Podest herunter und in sein Team „rein“ zu gelangen, also eine neues, verändertes Führungsverhalten anzunehmen. Aber genauso ist es umgekehrt auf Seiten der Teilnehmer.

Changeprozesse, wie Sie sie ansprechen und wohl meinen, mit vielen Bruchstellen, sind in meiner Erfahrung deshalb so problematisch, weil sie oft losgelöst von solchen, vom „Kopf“ der Organisation her integrativ und partnerschaftlich erfahrenen und eingeleiteten Prozessen stattfinden. Das heißt, da fehlt die innere Verbindung, die Verwebung etc. In allen Dimensionen sachlich-fachlich-methodisch, aber auch sprachlich und psychologisch-kulturell. Das führt nachvollziehbar zu Verstehensproblemen, Identifikationsproblemen u.v.m. Bei IFZM, in meiner Praxis geht das, wie gesagt, alles etwas, vermutlich ganz anders.

Die entscheidenden Anstöße, grundlegenden Einstellungs- und Verhaltensänderungen durch das persönliche Erleben etc. werden in der Initialisierungsklausur einer sog. SBA – Strategischen Bestandsaufnahme mit dem Leitungsteam gelegt. Und dieses immer im Kontext der Öffnung geschäftlich sinnhafter Perspektiven. Und unter konsequenter, systematischer Betrachtung und Analyse aller Koordinaten der unternehmerischen Existenz. Die Erkenntnisse daraus sind wie ein Samenkorn, das gelegt wird und sich später über die strategische Fokussierung auf bestimmte Aktivitäten und ihre Wertschöpfungsketten durch das Unternehmen fortpflanzt, quasi bis zur Frau und dem Mann an der Rampe. Es greift, weil mit dieser Herangehensweise an das Thema Zukunft die Menschen, ihre gemeinsame Existenz, Strategie und die Führung sich als Zentrum der Gestaltung erleben und identifizieren. Das ist der Ort, wo nicht nur das Unternehmen, sondern gerade auch die beteiligten Führungskräfte, allen voran der Unternehmer mit seinem Selbstbild, sich nicht selten neu erfinden.

Der zunächst von „oben nach unten“ verlaufende Prozess bekommt aus sich heraus eine Bewegung und Vernetzung von „unten nach oben“. Vielfältige neue, koordinative Aufgaben und Funktionen verstärken diese. So entstehen neues Vertrauen, innere Bindung u.v.m.

schwarz-auf-weiss\U.D. - Sie schreiben auf ihrer Internetpräsenz „Die Menschen kommen vor der >>Sache<<.“ Und auch, dass es die Menschen sind, die den „Erfolg“ machen. Das hört sich erst einmal gut und richtig an. Meine berufliche Erfahrung ist aber eine andere. Ich habe bei Bildungsträgern, in der EDV-Branche und innerhalb der öffentlichen Verwaltung gearbeitet. Egal in welchem Bereich, es hat nie der Mensch – weder als Kunde (im Bildungsbereich) noch als Mitarbeiter – gezählt, sondern immer nur die Zahlen. In einem Bereich wie dem der Bildung finde ich dies im übrigen besonders fatal. Also: Ist dieses Wort vom „Menschen vor der Sache“ nicht auch nur ein weiteres und letztlich wertloses Etikett, dass die Realität beschönigt. Verstehen Sie mich nicht falsch, ich würde es gerne glauben und gerne auch einmal die Erfahrung machen, dass es das gibt.

H. Wolf \ IFZM - Ja, ich denke, ich habe das eben schon beantwortet. Erfolg ist in Wahrheit nicht das, was die Bilanz ausweist, sondern die Qualität dessen, was dahinter steht und Nachhaltigkeit trägt. Das entscheidende Vermögen eines Unternehmens für seine Zukunft steht nicht in Bilanzen.

Und es ist keine Augenblicksfeststellung, sondern ein dynamischer Prozess. Die Methodik der Herangehensweise ist grundlegend, um ihn zu treiben. Stets muss das Hauptaugenmerk auf die Antriebskräfte gerichtet sein. Sie sind Ursache, Cash ist ein notwendiger, aber eben nicht der letztlich entscheidende Teil der Wirkung. Der Output muss viel mehr „abdecken“.

Erst dieser Erfolg markiert gute Zukunftsarbeit, jedenfalls für mich. Und viele meiner Klienten bestätigen dieses. Unternehmensführung ist gut, um es einmal ganz einfach zu sagen, wenn ihre Ergebnisse für alle (Seiten) gut sind. Mit unserem Kursbuch E.R.F.OL.G. wird dies vom Start weg als Philosophie, Methode, System und offener Weg identifiziert und in gleicher Weise zu einer offenen, synchronen Erfahrung. Also wir sind wieder bei Nachhaltigkeit: Wir müssen Ursache und Wirkung richtig stellen bzw. die Frage praktisch beantworten, wie ein Unternehmen und alle, die daran mitwirken, intelligent lernen.

Seit ich mich 1983 mit dem damals in jeder Hinsicht vollständig neuen, innovativen Thema „strategische Planung“ selbstständig gemacht habe, bewegt und fasziniert mich der Gedanke, wie man gute Unternehmensführung und nachhaltige Entwicklung in die Managementpraxis von Unternehmen bringen kann. Das ist in erster Linie ein menschenbezogener, verhaltensbasierter Ansatz, dann erst die Welt strategischer Methoden, Analysen etc. Mit unseren Methoden partizipativer Arbeit in Klausuren erleben die Teilnehmer vom Ansatz her nichts anderes oder besser, das eine und andere gleichzeitig.

Den entscheidenden Impuls dazu erhielt ich durch Kollegen von der Personalentwicklung, insbesondere Prof. Rolf Osterhoff mit seinem damaligen IWP – Institut für Personal und Weiterbildung, die ihre Trainings ausnahmslos auf die Erkenntnisse aus der Hirnforschung gründeten, heute auch mit dem Begriff „Biologik“ bezeichnet.

Wenn Sie also Organisationsumfelder erlebt haben, die den Menschen im Unternehmen anders sehen und behandeln, haben Sie leider das andere, herrschende Paradigma erlebt. Das zeigt nur beispielhaft, was sich prinzipiell ändern muss und wo anzusetzen ist.

schwarz-auf-weiss\U.D. - Noch einmal zurück zur letzten Frage: Wenn Sie während eines Beratungsprozesses merken/spüren, dass Begriffe wie Unternehmens-ETHIK, Compliance, Soziale Verantwortung, Nachhaltigkeit oder Werte in einem Unternehmen mehr Schein als Sein sind und letztlich die Zahlen und nicht die einzelnen Mitarbeiter zählen, was „raten“ Sie dann einem Unternehmen? Haben Sie in einem solchen Fall schon einmal eine Beratung abgebrochen?

H. Wolf \ IFZM - Ich rate ihm in dem Sinne gar nichts. Ein solches symptomhaftes Behandeln von Aspekten führt nicht wirklich weiter. Denn was ich auch raten würde, Worte und Appelle, usf. verändern nichts. Und ganz wichtig, der Unternehmer, mit dem, was er berichtet, sieht zunächst seine Sicht. Wir brauchen beide Seiten und Wahrnehmungen. Und das lässt sich nur im Kontext und gemeinschaftlich bewältigen. Das ist manchmal mühevoll. Aber es geht nicht anders, wenn Tragfähigkeit bzw. „Nachhaltigkeit“ angestrebt ist anstelle von Aktionismus, Symptom- gleich „Phantomsteuerung“ o.ä.

Ich versuche, ihm in einem Vorgespräch unsere Methodik plausibel zu machen, anhand der Darlegung von methodischen und verhaltensbasierten Vorgehensweisen in meiner Praxis von Projekten, aber auch durch Aufzeigen der Zusammenhänge alter Denkmuster und ihrer erkennbaren Folgen. Ich helfe ihm, sich vorzustellen, wie ein etwas anderer Prozess abläuft, was und wie da behandelt wird, um sich darauf „einzulassen“. Hier beginnt Vertrauen in einer bis dahin tatsächlich meistens noch nie erfahrenen Weise. Ein eher unmerklicher Vorgang zum Aufbau neuer Bindung bzw. Bindungskräfte vom „Kopf“ des Unternehmens her.

Immer auch zeigt sich, dass Unternehmer innerlich ja sehr wohl wissen oder doch spüren, dass bzw. wie problematisch es im Unternehmen ist. Das heißt, da rumort etwas. Es besagt, dass die Zukunft andere Lösungen erfordert. Nur kennen sie bis dahin nicht „die“ andere Methodik.

So wird im Vorfeld im Detail erläutert, was da passiert, wie das abläuft, welche „Regeln“ für eine erfolgreiche Klausurarbeit zu beachten sind, worauf der Unternehmer sich einstellen muss, welche Überraschungen möglich sind usf. Und: Welche Rolle der Projektcoach, der Methodengeber und Moderator dabei hat.

Ich lade den Unternehmer also ein, sich auf eine Strategieklausur mit seinem Team einzulassen. Alles ergibt sich in und aus diesem Vorgang. Alle Erfahrungen zeigen, welche Wirkungen zum Wohl des Unternehmens davon ausgehen. Mir ist keine bessere Alternative bekannt.

Dann muss eine solche Klausur spezifisch vorbereitet werden. Damit beginnt die neue Praxis.

schwarz-auf-weiss\U.D. - Für wie ethisch, für wie verantwortungsbewusst gegenüber den Mitarbeitern halten Sie Unternehmen, die mit Personaldienstleistern zusammen arbeiten, die also Personal einsetzen, das nicht zum eigenen Unternehmen gehört? - Verstehen Sie den Hintergrund meiner Frage: Als Mitarbeiter einer Personaldienstleistungsfirma oder eine Leiharbeitsfirma wird man sich nie mit dem Unternehmen identifizieren, in dem man eingesetzt wird. Da ist es m.E. mit dem Satz „Mensch vor der Sache“ nicht weit her. Im Übrigen auch gegenüber dem eigenen Personal; denn dies lebt mit der latenten Drohung, dass, wenn es nicht „performt“, wie es so schön neudeutsch heißt, es gekündigt werden kann und sich vielleicht als

Zeitarbeiter am alten Arbeitsplatz wieder finden kann (dafür kenne ich Beispiele). – Ich finde, Personaldienstleister untergraben noch das letzte Stückchen Vertrauen in die ethische Verantwortung von Firmen, dass man als Arbeitnehmer vielleicht noch haben konnte. (Natürlich kann es sein, dass ich in diesem Punkt ein weltfremder Romantiker bin. Aber, wie gesagt, Personaldienstleister / Leiharbeitsfirmen sind mir zutiefst suspekt und zuwider. Denn sie verdienen ihr Geld auch mit der Not der Menschen und befördern prekäre Arbeitsverhältnisse. In gewissem Sinne könnte man sagen, dass die Hartz IV-„Reform“ der Geburtshelfer der Zeitarbeitsbranche war.) – Wenn es stimmt, dass der Mensch vor der Sache kommt, ist es m.E. ein unternehmerischer Kardinalfehler, die Personalplanung und die Personalführung auszulagern. D.h. – ihr Credo wäre, konsequent gedacht und umgesetzt, das Ende der Leiharbeitsfirmen. Ein schöner Gedanke.

H. Wolf \ IFZM - Offen gestanden, da habe ich überhaupt keine Erfahrung. Ich kann mir vorstellen, dass solche Einrichtungen in Segmenten von Beschäftigungen und zeitlichen Phasen aus Sicht der Unternehmen eine flexible Option sind. Aus Sicht betroffener Mitarbeiter sehe ich das eher skeptisch. Manche mögen das für ideal halten, aber wenn ich mich beispielsweise in die Situation eines Familienvaters versetze, mag das mit Blick auf Langfristigkeit, Vorsorge und Familienplanung anders aussehen.

schwarz-auf-weiss\U.D. - Kommen wir zu meinen letzten beiden Fragen. Seit spätestens 2008 wird unsere Wirtschaft von einer Krise, die inzwischen zur Dauerkrise mutiert, man kann sagen, heimgesucht. Wie sieht ihrer Meinung nach eine kluge Strategie aus, diese Krise zu meistern? Bezogen auf die Wirtschaft, aber auch bezogen auf die Politik. Im Moment scheint das Krisenmanagement ja darin zu bestehen, immer nur aktuelle Brandherde zu löschen bzw. kurzfristig zu agieren.

H. Wolf \ IFZM - Das – leider – beschreibt das herrschende Verhalten bzw. Paradigma. Ich halte es für außerordentlich problematisch. Aber wir müssen, denke ich, die politische immer von der eigenverantwortlichen Ebene auf Unternehmensebene unterscheiden. Umso mehr müssen Unternehmen sich selbst beim Schopfe packen und fragen, was sie für ihre Vorsorge in eigener Freiheit und Einflussnahme tun können. Insbesondere mittelständische Unternehmen, die sehr schnell sehr hart getroffen werden können bzw. allein aufgrund ihrer ungleich begrenzteren Ressourcen viel sorgsamer, strategischer sein müssen bzw. sollten.

Umso notwendiger, überlebensnotwendig sind Kompetenzen im Management, die den Blick über den Tellerrand hinaus, über das Tagesgeschehen hinweg richten. Und dabei, bzw. nicht zuletzt deswegen gerade die Mitarbeiter einbinden (müssen). Es ist doch ganz einfach: Mehr Augen sehen mehr. Wenn es aber stehende Regel ist, dass etwa Geschäftszahlen das best gehütete Geheimnis zwischen kaufmännischem Leiter und Unternehmer („Chef“) sind, kann Vertrauen nicht entstehen. Abgesehen davon, dass eine Führungskraft, deren Arbeit mit den Ergebnissen direkt verknüpft ist, ohne deren Darstellung keine Orientierung hat. Folglich bleibt Identifikation auf der Strecke. Wofür soll sie verantwortlich sein, wenn es an elementarer Transparenz mangelt und täglich als Misstrauenskultur wahrgenommen wird?

Ein Umschalten hat wiederum mit Methoden und Know How in Bezug auf ein voraus blickendes und ganzheitlich orientiertes Management zu tun. Es beginnt ganz vorn, nicht am Ende der Pipeline. Dabei ist Vieles bei weitem nicht so schwierig wie es oftmals verkündet bzw. mit oft schwer verständlichen und ständig neuen Begriffen, Anglizismen usw. dargestellt wird.

Die Einstellung macht den Unterschied. Eine Strategieklausur klärt alles Grundlegende in einem einzigen Vorgang. Klug ist, jedenfalls aus Unternehmenssicht, das Prinzip Partnerschaft einfach wirklich Ernst zu nehmen. Das lässt sich mit einfachen Regeln im täglichen Umgang miteinander erfahrbar machen. Ein offenes Berichten ergibt sich als ein Selbstverständnis.

schwarz-auf-weiss\U.D. - Herr Wolf, ich finde, wie Sie, dass Strategie, Verantwortung und Ethik in den Kernbereich von Unternehmen hineingehören. Sind in diesem Bereich Betriebswirtschaftler, die so etwas anonymes wie den Markt, der alles regeln wird, hoch halten und die den Fokus auf die Zahlen haben, gute Ratgeber oder ist es nicht an der Zeit, dass sich Menschen, die etwas von der Sache „Ethik“ verstehen, in das Beratungsgeschäft einbringen, obwohl in der harten Realität meistens der betriebswirtschaftliche, auf die Zahlen fokussierte Ansatz als alternativlos gilt.

H. Wolf \ IFZM - Das nenne ich die Trugschluss-Logik der Betriebswirtschaft. Eine sehr verengte Sicht auf ein ungleich größeres und in seinen Bestimmungsgründen wie auch seiner Zweckbestimmtheit so nicht erfassbares System, welches wir eine Unternehmung nennen. Mit allen Folgen und Begleiterscheinungen, die wir erleben und beklagen. Sie folgt einem falschen Handlungsmuster und muss ständig nachsteuernd repariert werden. Dabei werden die Probleme in Wahrheit immer größer. Es entsteht immer mehr Desintegration anstelle des Gegenteils, Integration und Vernetzung. Mit anderen Worten: Wir erleben mit diesem Fokus auf Zahlen einen Trend, dass alles in der Summe immer weniger nachhaltig ist.

Es geht auch anders. Sogenannte Vorbildunternehmen zeigen es. Aber sie sind die Ausnahmen bzw. gesamtwirtschaftlich betrachtet, statistisch mit ihrem Gewicht zu wenig bzw. zu schwach, um wirklich einen Gegenpol, eine „kritische Masse“ dagegen zu setzen.

Die Lösung kommt aber nicht durch Einzelaspekte eines Zusammenhangs, wie hier jetzt zum Beispiel mit „Ethik“, sondern durch das ganze systemische und einzigartige „Werk“ eines Unternehmens bzw. das durchgängige Gestalten in einem offenen Lernverhalten. Ich meine, wir dürfen Verantwortung nicht in einem theoretischen, abstrakten Raum behandeln.

Die Kernfrage, im Sinne elementaren Unternehmenserhalts, ist doch, wie der scheinbar unlösbare Gegensatz von Ökonomie und Ökologie überwunden wird. Wie kommt Ökologie, als Inbegriff von Partnerschaft, sozialer Verantwortung und Umweltverträglichkeit, so in das tägliche Handeln, dass beide Pole miteinander verschmelzen? Das eine geht ohne das andere nicht. Das ist eigentlich „logisch“. Eine andere, neue „Psycho-Logik“ muss also einen gänzlich anderen Ansatz haben und im alltäglichen Erleben einer Lebensgemeinschaft verankert sein. Wir nennen sie „Inputlogik“. Sie folgt dem inneren Wertekanon und ist auf Ko-Evolution gerichtet.

Ein Leitbild als Element und treibende Kraft eines stimmigen Unternehmensmodells ist in dem Sinne von erheblich anderem Stellenwert. Es ist selbstverständlich auch ethisch bestimmt und getrieben. Und dennoch mehr. Das ist auch kein „Andocken“, sondern ein vom „Kopf“ eines Unternehmens her, von „oben“ und ganz von vorn im Prozess einer Unternehmensausrichtung und –qualifizierung angelegtes Entwickeln. Es kann sinnhaft nur entstehen, wenn sie ein starkes und solides Fundament hat, den Feldherrnhügel einer entsprechend qualitativ erarbeiteten und als Leitplanke in eine offene Zukunft tauglichen Strategie.

Nichts im Leben geschieht ohne Ursache. Also drehen wir das „Spiel“ einfach von Output-Logik (Zahlen, Ergebnisse, Bilanzen) auf das, was sie von Innen und den Ursachen her antreibt. Öffnen wir den Blick also für die verborgenen Zusammenhänge der Unternehmensmotorik. Mein langjähriger Kollege und Freund Leon Meyer-Vogelfänger von BilanzKulturBilanz hat dazu vor einiger Zeit in einer Beschreibung unserer Methodik zur strategischen Unternehmensagenda SUA eine wie ich finde, sehr treffende Formel gefunden, indem er résumierte: „Von Inputlogik und Selbstevolution“.

Mich bewegt und fasziniert Zeit meines Berufslebens die Frage, wie die Kipp-Punkte für den Change zum nachhaltigen, ökonomisch getriebenen Unternehmen vom Einzelimpuls eines Vorreiters an vielen Orten gleichzeitig ausgelöst und bewirkt werden können, sodass eine kritische Masse erzeugt wird und damit die Wende zu einer besseren, richtigen, sagen wir einfach lebenserhaltenden Ökonomie, zur Nachhaltigkeitswende schlechthin, gelingen kann.

Herr Wolf – schwarz-auf-weiss dankt Ihnen für dieses Interview.

Zur Person:

Hubertus Wolf ist Bankkaufmann und Diplomkaufmann. Sein Spezialgebiet ist die methoden- und moderativ unterstützte Konzeption von Projekten zur strategischen Unternehmensentwicklung.

Das Grundmotiv des Unternehmenserhalts und nachhaltiger Werte beschäftigt Hubertus Wolf seit seinem Studium in Hamburg. Nach Managementpositionen und v.a. bei Bertelsmann ist es breit und tief verankert. Als Dozent für Marketing sowie durch wissenschaftliche Ergänzungsstudien hat er sich ständig weiter gebildet (u.a. energokybernetische Strategielehre, Struktogramm, Neurobiologie).

1984 gründete er das Praxisteam für strategische Geschäftsentwicklung. Es entwickelte sich fort zum IFZM – Institut für Zukunftsmanagement, ein auf integrative Unternehmensführung, 360°-Ganzheitsdiagnostik, Methoden-Transfer und One-to-One-Dialoge spezialisiertes Expertenteam. Das IFZM-Kursbuch E.R.F.O.L.G. ist ein systemisches Programm, mit dem wir Geschäftsleitungen bei ihrer Kernaufgabe der Entwicklung eines tragfähigen Geschäftsmodells und seiner Geschäftsfelder durchgängig begleiten.

IFZM-Kompetenzen sind Strategieentwicklung, systemische Organisation, integrierte Personalentwicklung, strategisches Innovations-, Marketing- und Vertriebsmanagement, Unternehmenssteuerung (Lernende Organisation). In unseren Projekten verbinden sich die zentralen Kräfte für langfristigen Erfolg: Menschen, Strategie und Führung vom Start weg in ihrem kreativen, fachlich-wissensbasierten und handlungsorientierten Potential. IFZM-Projekte folgen dem Leitstrahl der „Nachhaltigkeitsführerschaft“. Sie integrieren Ökonomie, Teilhabe, soziale Verantwortung und Ökologie

in einem innovativen Prozess („Ökonologie“). IFZM stützt sich bei der Umsetzung auf ein Netzwerk fachlicher Experten. Ihr Leitmotiv: Nur wenn die Besten zusammenarbeiten, entstehen Spitzenleistungen.

Die Methode SUA - die strategische UnternehmensAgenda für die Reflexion und Diagnose der Zukunftsfähigkeit entstand 2006 im Kontext von Basel II / Rating. Sie wurde erstmals auf dem Mittelstandsforum der CeBIT 2007 vorgestellt. Das Verfahren erhält hohe Wertschätzungen seitens Unternehmern wie Experten.

Weitere Aktivitäten: Publikationen, Vorträge, Seminare und Beiratstätigkeit.

Unser Weg: In moderierten, proaktiven Zukunftswerkstätten identifizieren die Akteure die Erfolgs-DNA ihres Unternehmens und vereinbaren ihr Kursprogramm.

Unser Credo: Jedes Unternehmen besitzt die Option für eine führende Position im Wettbewerb, indem es seine individuellen Talente und Ressourcen richtig einsetzt.

Unsere Leitidee: Das robuste Unternehmen.

www.ifzm.de und www.sua.ifzm.de