

## **Neue Ökonomie: Ökonologisch. Die Geschichte von der tieferen Natur des Homo oeconomicus und schneller Veränderung – An der Quelle der Wertschaffung.**

**Ein Leitsatz des Strategen lautet: Sei bei der Bewertung der Ausgangslage ein knochenharter Realist**

Nachhaltigkeit ist die Herausforderung, die Problemseiten der Ökonomisierung durch eine neue Wirtschaftsweise zu überwinden, ohne dabei unter Zwang (ständig neue Krisen und Überraschungen, Wettbewerb, Gesetze und Auflagen usf.) zu geraten. Sie kann dringlicher kaum sein. Studien aus den unterschiedlichsten Forschungsbereichen belegen, dass Nicht-Nachhaltigkeit stetig wächst (u.a. Studien des Max-Planck-Institut, PIK Potsdam, Wuppertal Institut, zu jüngsten Wetterextremen, zu sozialen Dysbalancen, zum Artensterben u.v.m.). Erst kürzlich erreichte allein der CO<sub>2</sub>-Ausstoß weltweit neue Höchststände. Das Besondere und Dramatische ist, dass alle diese Entwicklungen gleichzeitig stattfinden und sich in ihren Folgen potenzieren.

Unternehmen stecken mittendrin und sind in einem echten Dilemma. Wer ein Unternehmen führt, tut dies in aller Regel mit dem Motiv und der Überzeugung, seinen Erhalt zu sichern, Verantwortung für Mitarbeiter zu tragen u.v.m. Andererseits tut er dies im Regelwerk der Betriebswirtschaft, Bilanz- und Rendite-Logik, des Geldes und der Finanzen. Das heißt in einer Tradition, die die Probleme der Nicht-Nachhaltigkeit auslöst, fördert und fortschreibt.

„Jedermann weiß, dass wir am Rande einer tief greifenden Transformation stehen.“ (Prof. Gerald Hüther in: Manager Magazin 1/2012), um gleich anzufügen: „Aber niemand weiß, wie das gehen soll.“ (in ebenda)

In der unternehmerischen Praxis hat diese Lagebeurteilung meist eine andere Wahrnehmung. Wenn man einen Unternehmer fragt, ob er sich selbst auch an der Klippe bzw. in dieser Existenzfalle sieht, wird man hören: „Unser Management ist gut.“ Und er hat viele gute Gründe, unter anderen sein gesellschaftliches Engagement (CSR), sein Umweltmanagementsystem u.a. Aktivitäten, die von vielen Seiten, Wirtschaftsförderungen, den IHK's usf. gefördert werden.

Kein Zweifel: Alles das sind konkrete Beiträge. Aber doch nur partielle Betrachtungen und Behandlungen auf dem einen oder anderen Gebiet. Jedes ist für sich wichtig genug. Auf's Ganze gesehen aber sind sie nicht hinreichend, oder in der jeweiligen individuellen Situation auch ein Kurieren an Symptomen. Individuelle Bilanzen täuschen über die wahre Sachlage hinweg. Nicht selten sind Firmenberichte nicht mehr als ein „Greenwashing“.

Es wird über die Herausforderung eines fundamentalen Paradigmenwechsels viel und immer mehr geschrieben und gesprochen. In der FAZ vom 25.10.2012 erschien dazu ein bemerkenswerter Beitrag: „Der Homo oeconomicus lebt“. Ein Diskurs über die Frage, wer obsiegt? Die vielen Wissenschaftler und Initiativen, die das herrschende Prinzip der Ökonomie immer mehr in Frage

stellen und am Ende „den Homo oeconomicus-Anhängern das Wasser abgraben“? Das ist derzeit nicht erkennbar. Wie es der Titel sagt: Er lebt. Das heißt mit seinen gefährlichen Begleiterscheinungen. Die Frage aber stellt sich praktisch, ob wir alle – die menschlichen Kulturen bzw. Zivilisationen – damit werden überleben können?

Nach allem, was wir aus den unterschiedlichsten Forschungsbereichen wissen, ist das wenig wahrscheinlich. Die Praxis im Erleben der Zukunft wird dem bislang unaufhaltbar scheinenden Trend der sog. Ökonomisierung vermutlich ein Ende setzen. So oder So.

Es scheint außerordentlich schwer, diese Sachlage einerseits und Wahrnehmung andererseits durch Argumente zu ändern. Sie bleiben fremde Theorie oder erzeugen gar Druck und zusätzliche Widerstände. Hinweise auf Kosten oder den Verlust von Arbeitsplätzen erscheinen wie Abwehrrituale. Die Folgen spüren wir alle täglich.

Wir alle leben in dieser Ambivalenz: Wir „wissen“ das, aber Wissen reicht offenbar nicht, um einen grundlegenden und vor allem schnellen Wandel zu schaffen. Niemand, auf welcher Chef-Etage auch immer, kann sich dieser Sachlage entziehen.

Was ist zu verändern und wie? Es ist Zeit für eine Revision ökonomischer Führung.

### **Ökonomie gegen Ökologie? Die Welt wird sich natürlich retten, Unternehmen schaffen es nur ökonologisch.**

Beim Thema der Transformation zu einer neuen Wirtschaftsweise werden Ökonomie und Ökologie wie immer wieder als ein scheinbar nicht verträglicher Gegensatz diskutiert und behandelt. Ökonomie erscheint wie auf einer Insel und sie wird ständig verteidigt. Andere Sichten bzw. Lösungsansätze erfolgen oft nur aus dem Blickfeld von Einzelaspekten, Einzelwissenschaften und Einzelinteressen isoliert. So komplex wie die Lebenswirklichkeit ist, so interdisziplinär ist aber das Feld der Wissensgebiete und Kompetenzen für ihre Tragfähigkeit.

Die Grundfrage einer unternehmerisch nachhaltigen Existenzsicherung lautet: Kann man als Unternehmer ökonomischen Erfolg verfolgen und dabei so tun, als seien Partnerschaft, Teilhabe, soziale Verantwortung und Ökologie ohne Wechselwirkung?

Es ist nur logisch, dass das Eine ohne das andere nicht geht. Ein solches Zukunftshaus gelingt nur im Kontext des Ganzen und wirksam nur, indem es von seinen tiefen Fundamenten her gelegt und entwickelt wird. Die Kunst der Führung bzw. Strategie besteht mithin darin, „die Gegensätze richtig zu erkennen, aber auch die Fähigkeit, sie zu Polen einer Einheit zu formen“ (Hermann Hesse)

Ökonomisch kann mithin nur Sinn geben, was auch ökologisch aufgeht. Unternehmerisches Handeln bzw. eine Unternehmensstrategie, die ausblendet oder ignoriert, dass sie die ökologische,

das heißt die partnerschaftliche, nach Innen und Außen gerichtete Dimension ein-schließt, ist in dem Sinne nach unserem Verständnis keine Strategie.

In unserer Praxis verwenden wir für diesen Zusammenhang daher schon seit den 90er Jahren den Begriff der ökonologischen Integration und Führung bzw. „Ökonologie“.

Setzt sich hingegen Nicht-Nachhaltigkeit fort, wie wir es erleben, läuft ein Unternehmer Gefahr, gerade das zu verlieren, was ihn in seinem Wesen prägt, antreibt und was er am Innigsten zu bewahren suchen: Seine Autonomie als Unternehmer, konkret den Erhalt des Unternehmens.

Tut er, was er will?

### **Menschen machen Zukunft. So oder so.**

In einem FAZ-Interview vom 19.6.2012 und der Frage einer (noch rechtzeitigen?) Trendumkehr verwendete Prof. Hans Joachim Schellnhuber den Begriff „Urgrund“, ohne diesen dann aber näher auszuführen. Gegenüber den politischen Modellen bzw. SDGs (Sustainable Development Goals) ist er aber ein in der Tat spannender anderer und ganz eigener Aspekt des Homo oeconomicus.

Äußeres Zeichen ökonomischer Erfolgsorientierung ist, dass Unternehmen von Umsatzwachstum („Größe“), Rendite und Zahlen sprechen, sich aber, unausgesprochen, im tiefsten Innern um ihre Kontinuität sorgen. Man kann sagen, es ist nicht intelligent, Gewinn in der Dimension des Geldes zum Primat unternehmerischen Handelns zu erheben. Seine Strategie ist introvertiert, auf eigene Vorteile, auf kurze Sicht gerichtet, planerisch an eingeschränkten, partiellen Parametern fixiert. Es ist vor allen Dingen eine Rechnung, die die wahren Kosten ausklammert, externalisiert oder verschiebt. Eine „Zurechtlegung“, die Machbarkeit, Sicherheit und Erfolg vortäuscht, die so nicht existiert und erfahrungsgemäß von der komplexen und dynamischen Wirklichkeit einer Umgebung immer wieder, oft „über Nacht“, eingeholt wird.

So fragt man sich, wie der Homo oeconomicus das vor sich selbst zulassen kann.

Wird die Sorge um die Zukunft nicht tatsächlich von einem anderen Motiv getrieben? Eine emotional intelligente Stimme sagt, dass es besser sei, sich mit seinem Umfeld so zu arrangieren, dass eine auf Dauer werthaltige Entwicklung möglich wird. Der Nutzen kann also nicht einseitig sein, er muss wechselseitig erfahren werden. Das Verhalten nach dem Gewinner-Gewinner-Gesetz ist weltoffen, ganzheitlich, integrativ, partnerschaftlich und langfristig.

Es erfordert den Homo oeconomicus in seiner ganzen Natur. Das ist keine Vision und kein philosophischer Diskurs, sondern die reale Grundbestimmung für seine Existenz, für eine Balance mit der Zukunft, die er will. Und zwar jetzt.

Emotionale Intelligenz des Menschen ist gleichbedeutend mit dem ihm innewohnenden Antrieb und Streben nach Lebens- und Überlebenssicherung in der Gemeinschaft. Es bedingt Koexistenz.

Es basiert auf Erhalt, sozialer Nähe, Interaktion, Partnerschaft und Anerkennung. Und er besitzt die besondere Fähigkeit, seine Richtung zu bestimmen und zu ändern, wenn es die Umstände verlangen. „Während das Tier ein Gefangener der biologischen Evolution ist, die im Wesentlichen nicht umkehrbar ist, besitzt der Mensch die wunderbare Freiheit der sozialen Evolution, die schnell umkehrbar und kreativ ist.“ (vgl. u.a. René Dubos, Die Wiedergeburt der Welt, 1984). Das bedeutet: „Wo immer der Mensch betroffen ist der Trend kein Schicksal.“ Wir nennen es das Strategie-Gen.

### **Die Natur des Homo oeconomicus ist in Wahrheit die des Homo oecologus.**

Am Scheitelpunkt der Kippe bzw. dem Sturz in eine nicht mehr zu korrigierende Ausweglosigkeit ist dem Menschen und mithin dem Unternehmer dieses andere „Muster“ immanent.

Aus einer „höheren Ratio“ betrachtet geht es also im Kern des Problems bzw. Dilemmas nicht darum, „den Homo-oeconomicus-Anhängern das Wasser abzugraben“, denn sie alle haben das andere Muster („Gen“) ja in sich. Die Frage ist, wie spezifisch in der Welt der Unternehmen mit diesem einzigartigen Potential umgegangen wird. Wie Unternehmer ihre wahre Natur entdecken und entfalten. Das bedeutet: Der Mensch ist die eigentliche Innovation. Der Mensch im Manager, Managementteam, Managementprozess und Managementsystem.

Trendumkehr heißt: So, wie sich Kettenreaktionen menschlichen Verhaltens in eine schädliche und ungewollte Richtung ausbreiten können bzw. konnten, so lassen sie sich genauso in die andere, an sich gewollte Richtung umkehren. Sie folgen dann einem anderen Lernmodus.

Vor dem Hintergrund einer weiter anwachsenden globalen Nicht-Nachhaltigkeit mit all ihren Folgen ist die Zeit der zentrale Faktor, welches Ausmaß die Schäden noch bekommen bzw. wie rasch ein Umsteuern individuell und in einer kritischen Größe bzw. Intensität gelingt.

Was also, ist das „Missing Link“, damit das in der Praxis des Managements geschieht?

### **Integrierte Arbeit an der Zukunft des Unternehmens: Wissen, Methoden, Verstehen und Erleben in der Praxis**

Seit 1984 begleiten wir Geschäftsleitungen bei ihrer Aufgabe der Sicherung ihrer Unternehmenskontinuität. Ihr zentraler Ansatz sind gemeinschaftliche, methodengestützte Klausuren mit Führungsteams. An der Schnittstelle zwischen Herkunft, Gegenwart und Zukunft wurzelt er im „Existenzgrund“ bzw. der Grundaufgabe einer individuellen „Wertschaffung“, die sich in Anerkennung von allen Seiten geschäftlicher Interakteure manifestiert. Die Frage ist: Wie müssen WIR, muss UNSER Unternehmen sich mit seinem Umfeld arrangieren, damit sich diese Perspektive erfüllt? Ihre Leistung verbindet sich mit dem schöpferischen und engen, partnerschaftlichen Zusammenspiel der beteiligten Menschen, ihrer Strategie und Führung.

Vernetztes, integriertes Denken und Gestalten ist eine Grundkondition. Es hat seinen tiefen Kern zu allererst im Unternehmen. Das heißt ganz „oben“ und vorn im Prozess der Unternehmensentwicklung, konkret an der Quelle der Wertschaffung.

Aus Hunderten unserer Projekte wissen wir: Der Antrieb für das Bessere kann ganz nah sein. Klausuren machen die Betroffenen zu Beteiligten ihrer gemeinschaftlichen Aufgabe. Diese Teilhabe legt die Fundamente, die den Kurs des Unternehmens bestimmen und ihn vorsorgend anzupassen, bevor die „Kontrolle“ womöglich entgleitet. Strategieklausuren, ihre Dramaturgien, Methoden und Analysen helfen, Komplexität transparent zu machen und damit dem Dialog zu öffnen. Verantwortung nach Außen beginnt mit geteilter Verantwortung, erfahrener Teilhabe, Innen. Integration, Identifikation, Inspiration usf. sind ihre treibenden Kräfte.

### **Menschen, Strategie und Führung: Energie, Synergie und offenes Werden**

Zukunftskompetenzen sind der Lebensquell jedes Unternehmens. Sie bestimmen seine Vitalität, seinen Erhalt und seine nachhaltige Entwicklung ursächlich. Sie haben Wurzelbedeutung.

Unter allen strategischen Erfolgsparametern haben die Faktoren Mensch, Strategie und Führung die Schlüsselbedeutung: Die Menschen mit ihren Talenten, die Klarheit strategischer Wegweisung und die Führung als oberste Instanz für diese Verantwortung. Jede einzelne ist für sich wichtig genug. Doch erst das perfekte, synergetische Zusammenspiel aller prägt seine unvergleichbare Individualität und ist Antriebskraft für eine dynamische Robustheit.

Jedermann weiß: Wenn ein Teil nicht stimmt, dann stimmt das Ganze nicht. Verfahren zur strategischen Planung sind in besonderer Weise geeignet, um partizipative Führung von Anfang des Prozesses der Unternehmensentwicklung an und mit dem Effekt eines nachhaltigen Erfolgs zu starten. Sie bietet die Chance, über den eigenen Schreibtisch hinauszublicken und ein neues „Begin-of-pipe-“Management-Prinzip auf der Grundlage erfahrungsorientierter Formen des Miteinander, als eine neue „Logik“, zu trainieren. Entwicklungshemmnisse aufgrund tradierter Verhaltensweisen wie z.B. Inseldenken lassen sich ablösen und überwinden. Strategische Planung ist deswegen auch alles andere als eine theoretische, sondern eine vitale und höchst praktische Angelegenheit. Sie bestimmt und legt das Rückgrat für das Kursbuch ERFOLG.

Vom Start weg kommt der Gesamtkontext einer individuellen und aus der Natur der Sache einzigartigen Wertschöpfungskonstellation in den Blick der Teilnehmer und Betrachter. Und jeder hat bzw. trägt einen spezifischen Teil und Anteil bei. Also über das ganze Unternehmensmodell, alle Tätigkeitsfelder, Bereiche, ihre Funktionen und Arbeitsplätze, von der Quelle benötigter Ressourcen und Beschaffung über die Verarbeitung bis zur Vermarktung und Verwertung sowie ihren Reststoffen usf.

Mit diesem Ansatz verändert sich das Miteinander, das Verstehen und Durchdringen komplexer Zusammenhänge. Vernetztes Denken findet (einfach) statt, um schließlich, wie von einer „unsichtbaren Hand“ gesteuert, zu klaren Dispositionen der Veränderung zu gelangen. Es sind jene

einzigartigen Momente, in denen persönliche Betroffenheit, eigenes Erkennen, Vertrauen und Verantwortung zu einem Impuls führen, der die Zukunft und den Gestaltungsspielraum klar und im Kontext aufzeigt.

Damit kehrt sich die Logik des herkömmlichen Erfolgsdenkens um: Von Ergebnis (Geld) bzw. Ziel und Wirkung zu ihren Ursachen und energetischen Prozessen (Inputlogik). Bis dahin gab der Unternehmer die „Richtung“ vor, jetzt kreierte das Team eine gemeinsam als sinnhaft erkannte Perspektive. Sie artikuliert und manifestiert sich als eine Schneise in die Zukunft. Sie muss nach allen Seiten offen sein, „aufgehen“, nicht aus der isolierten Sicht der Finanzen. In dieser Orientierung gestaltet Führung die intelligent lernende Organisation. Unternehmerisches Ziel ist die Robustheit des Unternehmens als ganzes System (Organismus).

### **Partnerschaft gewinnt**

Mit diesem Ansatz entsteht und wächst das Vertrauen untereinander, Offenheit schafft Identifikation und inspiriert. Mehr Augen sehen mehr und stärken eine unvoreingenommene und kritisch-selbstkritische Betrachtung der Lebenswirklichkeit. Das heißt in der Ganzheitlichkeit der inneren und äußeren Bedingungen, ihrer Wechselbezüge usw.

Und es erlaubt rasch und unkompliziert Korrekturen, wenn und sobald sich im Verlauf erweist, dass neue Erkenntnisse oder unvorhersehbare Entwicklungen dieses erfordern. Damit qualifiziert sich die Unternehmenszukunft im Selbstverständnis der ökonologischen und dynamisch – lernoffen - gestaltbaren Integration. In dieser Praxis und Kultur einer strategisch autonomen Unternehmensführung verbinden sich folglich ökonomische Erfolgsorientierung, Partizipation und Teilhabe, soziale Akzeptanz und Ökologie. Das heißt vom „Kopf“ des Unternehmens her und kohärent mit dem Prozess der Unternehmensentwicklung.

Das Prinzip „Partnerschaft gewinnt“ ist keine Vision, sondern die Grundgesetzmäßigkeit für ein lebensfähiges Unternehmen. So werden alle relevanten Fragen und Zusammenhänge systematisch und aus allen, wechselnden Richtungen ausgewogen betrachtet, geerdet und damit direkt behandelbar. So entstehen tragfähige Lösungen, die sich rasch umsetzen, in Prozess- und Effizienzqualitäten niederschlagen und transparent bis ins Berichtswesen bzw. auf kurzem Wege verfolgen lassen. Was mit einer strategischen Ausgangsklausur diesbezüglich grundgelegt wird, setzt sich im weiteren Prozess entsprechend fort. Man trifft sich von da an regelmäßig in gemeinschaftlichen Klausuren, spricht neuen Institutionen des Zukunftslernens. Sie verbinden strategische Festigkeit mit der Fähigkeit zur Anpassung dort und dann, sobald erforderlich.

Folglich erweitert und vernetzt sich das operative Geschehen aus sich heraus. Es schraubt sich gewissermaßen von „oben“ ausgehend durchs ganze Unternehmen nach „unten“ und von da wieder nach oben, mit neuen Managementpraktiken, quasi nach dem Modell eines Pater Noster: Strategische Führung und das Prinzip Partnerschaft werden zur Selbsterfahrung. Sie wächst zu einer gelebten Kultur, statt ihre Regeln von Fremden formulieren und importieren zu lassen. Das

stärkt die Bindungskräfte. Ständige Erneuerung aus dem Prozess sind Grundpfeiler in Zeiten hoher Komplexität und Dynamik statt starre Zielerfüllung und Kennzahlen-Dogma.

Dort, wo eine strategisch ökonologisch getriebene Unternehmensentwicklung sich entfaltet, erleben die Beteiligten und Betroffenen Veränderung wie von einem „neuen Geist“ gesteuert: Durch das Verhaltensprinzip partnerschaftlicher Strategie, Führung und Kultur. Es treibt die Bilanz zu guten Werten. Seine Dynamik überschreibt den Rhythmus von Jahresplanungen. Anpassung geschieht kontinuierlich und am Ort des Geschehens, getrieben von Mitarbeitern, die sich als Mit-Unternehmer finden. Diese innere Balance erzeugt eine besondere Haltbarkeit.

### **An der Schwelle zur Zukunft: Vom Kern her gesund?**

In Hunderten unserer Projekte war es so, dass ihr Start mit einer partnerschaftlichen, integrierten Vorgehensweise in den Kernfragen der Unternehmenszukunft eine neue Erfahrung, eine organisatorische Innovation war. Bis dahin war es üblich, dass der „Chef“ die „Ziele“ vorgibt, um sie in monatlichen Zahlen „erfüllt“ zu finden. Das Motto lebt: „Was man nicht rechnen kann, kann man nicht managen“. Die Praxis dieser Art der Führung verstärkt sich im Zuge der Einführung von „Business Intelligence“-Systemen. Dabei beschränkt sich die berichtstechnische Transparenz oft auf die Geschäftsführung und kaufmännische Leitung. Und nicht selten mit der Sichtweise: Wenn sich die Zahlen nicht ändern, ändern sich die Personen.

Der Homo oeconomicus lebt, aber es ist sehr fraglich, ob er so überleben kann. Der Organismus eines Unternehmens ist keine Geldmaschine, die man über die Stellschrauben von Kennziffern takten kann. Kontrollmechanismen bauen Druck auf: Nicht ICH, der andere will es. Sie sind das Gegenteil dessen, was eine vertrauenbasierte, partnerschaftliche Führung braucht bzw. anstrebt.

Studien über die Zufriedenheit von Mitarbeitern, speziell Führungskräften, belegen teils alarmierende Zustände über Unzufriedenheit, mangelndes Vertrauen in die Fähigkeiten des Managements, die Zukunftsfragen zu lösen bis hin zur inneren Kündigung bzw. Ausstieg, einer grassierenden Tendenz zum Burnout und anderen Krankheitsbildern in den Belegschaften (Stichwort „Gesundheitsmanagement“).

Das ist eine auffällige Diskrepanz, wenn man sich unisono Aussagen auf Websites in Bezug auf „Verantwortung“, „Leitbilder“, „Der Mensch im Mittelpunkt“, „Entfaltung“ usf. verdeutlicht. Anspruch und Wirklichkeiten klaffen oft weit auseinander. Und es ist keine Frage, dass bzw. wie nachteilig bzw. gefährlich dies für die Unternehmen und die Gesellschaft ist. Ständig wird darüber berichtet und über Korrekturen bis in Talkshows hinein diskutiert. Man kann sagen, eine Fülle von Baustellen. Das ist wenig ganzheitlich bzw. koordiniert, wenig ursachen-zentriert angelegt, wenig strategisch, und alles andere als vom Kern her gesund.

Intelligent lernende Organisationen verhalten sich ganz anders. Sie reagieren dadurch viel früher und dynamischer auf die Anforderungen und Entwicklungen in ihrem Geschäftsumfeld. Sie agieren „vor den Zahlen“.

Strategie vermeidet Stückwerk im Management der Zukunft – Ganz grundsätzlich, aber im Besonderen auf dem neuen und weiten Feld ökonologischer Innovation. Keine Frage: Das Feld für strategisches Gestalten und Controlling ist weit offen.

### **Die Treppe zur neuen Ökonomie scheint hoch und braucht doch nur einen kleinen Schritt und ein einfaches Prinzip**

Was ein Unternehmen zukunftsstark macht und stetig schützt, findet man nicht in den Zahlen. Im Lichte von Nicht-Nachhaltigkeit, bei ehrlicher Betrachtung zeigt sich, was Zahlen bzw. Bilanzen verbergen.

Fragt man nun, was vom unternehmerischen Standpunkt jenes fehlende Glied (Missing Link) ist, das den Zwiespalt ausräumt und die Trendumkehr im eigenen Haus und Einflussbereich bewirken kann, also der entscheidende Anstoß (Tipping Point) ist, so ist die Antwort einfach: Die Praxis einer neuen Ökonomie muss von Innen keimen. Man kann sie nicht von Außen in ein Unternehmen importieren. Die Betroffenen müssen sie selbst herausfinden, aktivieren und trainieren. Unsere Erfahrung heißt: Interne Unternehmensforschung und das SELBST-Prinzip. Es ist u.E. alternativlos, einfach und höchst effektiv:

- (a) Die Disposition des Unternehmers, sich auf den Vorgang gemeinschaftlicher Arbeit an der Zukunft einzulassen, also den Weg frei zu machen (selbstaktive Rolle des Vorreiters und Vorbilds).
- (b) Die individuelle Erfahrung seiner selbst und jedes Mitglieds seines Führungsteams, den wahren Qualitätszustand der Zukunftskompetenzen des Unternehmens zu identifizieren, also im Kontext der ganzen Lebenswirklichkeit und nicht nur jeweiliger Ausschnitte.
- (c) Das Erkennen der strategischen Positionen und kritischen Fähigkeiten.
- (d) Das Commitment über die Punkte wichtiger und notwendiger (Verhaltens) Änderungen (auf Augenhöhe; gemeinsames Wollen).
- (e) Ihre qualitative und zielstrebige Verfolgung.

Diese Disposition setzt verborgene Kräfte frei. Sie birgt eine faszinierende Perspektive: Jedes Unternehmen besitzt das Potential, um alte Managementmuster hinter sich zu lassen und gegen das Selbstverständnis des Homo oeconomicus zu tauschen. Sein Leitbild heißt: Partnerschaft gewinnt. Mit Anerkennung von allen Seiten.

Das verändert die strategische Unternehmensposition und den Wert der Unternehmensmarke.

Angesichts einer weiter anwachsenden globalen Nicht-Nachhaltigkeit mit all ihren Folgen ist gleichzeitig die Zeit der zentrale Faktor, wie rasch sich dieser Impuls übertragen bzw. beschleunigen lässt, eine kritische Größe erreicht und eine neue Regel etabliert.



### **Die Innovation SUA: Interne Unternehmensforschung und soft-waregestützte 360°-Selbstdiagnose**

„Unter allen Reformen waren jene am erfolgreichsten, die bei sich selbst begonnen wurden,“ erkannte schon Benjamin Disraeli. Die „Strategische UnternehmensAgenda – SUA“ folgt diesem Prinzip im Anwendungs- und Erfahrungsbereich der Führung von Unternehmen. Die Methode bündelt und transferiert unsere Erfahrungen aus rd. 30 Jahren in der strategischen Langfristbegleitung von Unternehmen und ihren Managementteams. SUA macht diese Zusammenhänge für die interne Unternehmensforschung verfügbar und setzt sie im „Raum“ einer IT-gestützten individuellen 360°-Selbstklausur – im Spiegel eigener Verantwortung – um. Mit allen Kontexten, über das ganze Unternehmensmodell, sein Managementsystem, über alle Bereiche und Ebenen betrachtet und behandelt.

Das Verfahren verbindet dabei Beschreibung, Analyse, Diagnose, Handlungsagenda und Lernen in einem System.

### **Wissen, sehen, können und tun wir, was die Zukunft verlangt - wirklich?**

Ob aus Sicht Ihrer Unternehmensleitung, des Controllers, Personalverantwortlichen oder Marketings und Vertriebs: Die Frage, wie Ihr Unternehmen seine Zukunft bewältigt, hängt von den Energien, Methoden und Verhaltensweisen ab, die es dazu zur Verfügung hat, einsetzt und pflegt. Dieses Vermögen arbeitet meist im Verborgenen:

- >> Was bestimmt die Zukunftsfähigkeit und Dynamik eines Unternehmens genau?
- >> Wo entscheidet sich, ob der Weg stetig aufwärts oder in eine Abwärtsspirale dreht?
- >> Wie kommen Ökonomie, Teilhabe, soziale Akzeptanz und Ökologie zusammen?
- >> Wie löst sich unser Management von Traditionen, die das Leitbild nachhaltigen Handelns nicht fördern?

Ein sorgsam modelliertes Analyseset führt den Betrachter in die Bestimmungsgründe und Kontexte der Existenz seines Unternehmens und der Nachhaltigkeit seiner Entwicklung.

SUA definiert dazu einen Standard der Kompetenzen für gute Unternehmensführung, in 14 Themengebieten bzw. rd. 300 Prüfsachverhalten, über alle Bereiche und den Workflow der Gestaltung: Grundhaltungen, Strategiemanagement, der Mensch im Mitarbeiter, Manager, Managementteam und Managementprozess, vitale Organisation, Prozesse, Vernetzung und IKT, Ressourcen und Effizienzqualität, partnerschaftliche Führung, integrierte Personalentwicklung, innovationsgetriebenes Marktverhalten, transparentes Berichtswesen, Controlling (Lernen), finanzielle Robustheit, soziale Akzeptanz, nachhaltige Führerschaft und Marke u.a..

**Ohne lange Vorrede direkt zur Sache und auf den Punkt. Binnen weniger Stunden initialisiert.**

Mit SUA reflektieren Verantwortungsträger die Zukunft ihres Unternehmens in der Landkarte seiner Erfolgsbedingungen und Kompetenzen sowie mit ständig wechselnden Blickrichtungen:

- >> Die Konzentration gilt den Talenten der Menschen.
- >> Strategische Qualität treibt Zukunftssicherheit und Nachhaltigkeit.
- >> Die Führung geht voran und macht den Weg frei.
- >> Existenzgrund, Perspektive und Prozesse verzahnen sich 1zu1.
- >> Unternehmertum erreicht und durchdringt alle Arbeitsplätze.
- >> Alle Lernsysteme vernetzen sich qualitativ und ökonomisch.
- >> In einer schnell rotierenden Welt verbinden sich sicherer Halt und hohe Flexibilität.
- >> Gute Unternehmensführung verbreitet sich über die Wertketten.
- >> Allseitige Anerkennung prägt den Wert der Unternehmensmarke.

Diese Selbstklausur bringt es an den Tag: Die sogenannten „Hard Facts“ der Werttreiber für ein nachhaltiges Unternehmen sind in Wahrheit die „Soft Skills“.

**Das Prinzip SUA: Einfach, schnell, effektiv und nachhaltig.**

SUA ist damit ein fundamentaler Griff, um in jeden Winkel ihres Geschäftsmodells und seiner Zukunftskompetenzen zu leuchten, Wegmarken zu identifizieren und den Schritt zum Handeln zu tun. Der Grundablauf:

- (a) SUA erfordert nicht mehr als den ehrlichen Blick in den eigenen Spiegel. Die Methode einer konzentrierten Selbstreflexion und Analyse auf Basis definierter Kriterien bzw. Thesen ist die Brücke zu dieser Entdeckung in der ganzen Komplexität, Tiefe und Weite individueller Existenzbedingungen.
- (b) Mit dem Abgleich: Wissen, sehen, können und tun wir, was die Zukunft verlangt? klärt und erkennt der Betrachter, was zählt! In der realen eigenen Situation identifiziert er den Status Quo der strategischen Nutzenpotentiale seines Unternehmens: Erfüllte Werte, Vorteile bzw. Chancen hier und Lücken, Nachteile bzw. Gefahren dort.
- (c) Eine spezielle Software liefert ihm die Resultate anhand bildhafter Darstellungen.
- (d) Direkt im Feedback lassen sie mit den Augen greifen: Was beflügelt, was bremst oder gefährdet die Zukunft unseres Unternehmens? Jeder Impuls ist ein Anstoß für das Bessere, neue Vorteile und Innovation. Gemeinsamer Dialog vertieft die Erkenntnisse.
- (e) Nahezu spielerisch ordnen er und sein Team ihre Ergebnisse zur Agenda ihres Vorgehens und definieren ihre Leit- und Lernthemen.

Unmittelbar im Follow-up liegt das vertrauliche elektronische Auswertungspaket vor, begleitet eine Dokumentation der Klausur-Plenumsarbeit sowie ein fachlicher Kommentar des Experten. Er vertieft und verstärkt bzw. verfestigt die Erkenntnisse aus der Klausur zusätzlich.

Erkannte Entwicklungsaufgaben und Arbeitsthemen werden entsprechend in die Regularien des Berichtswesens/Controllings eingebunden und je nach Ergebnis und Anforderung abgestimmt, disponiert und verfolgt.

Das System SUA und ihre Ergebnisse werden somit gesamthaft zum Führungsleitstand auf der Zeitachse: Wissensarchiv, Know How-Transfer, Dialoggrundlage sowie als Integrations- und Koordinationswerkzeug im jeweiligen Sach- und Fachbezug.

Speziell aus Sicht der Personalentwicklung bzw. des Human Resources Management legen die SUA-Resultate direkt Grund für die strategische Kompetenzentwicklung auf der jeweiligen Bezugsebene. Lern- und Leistungsverbesserungen werden dadurch nicht nur klar definiert und zugeordnet, sondern über die Bereiche eng koordiniert, integriert und beschleunigt.

### **Ökonologisch getriebene Strategie: Der Anstoß zur Veränderung in eine werthaltige Zukunft mit Anerkennung von allen Seiten.**

SUA als ein integriertes Managementsystem stärkt die Selbstkräfte im Organismus Ihres Unternehmens wie Antikörper das Immunsystem des Menschen. Der Therapienutzen ist evident, direkt und stetig. SUA etabliert die Führungskultur einer Dauerprophylaxe. Sie durchdringt das ganze Unternehmen bis zum Arbeitsplatz an der Rampe oder Maschine und weiter. Geschäftsfeld für Geschäftsfeld. Wertkette für Wertkette und so fort.

Jede SUA-Selbstreflexion und -diagnose zeigt:

- >> Jedes Unternehmen kann viel mehr als es aktuell tut.
- >> Ein Blickwechsel genügt, um die eigenen Spielräume und Vorteile aufzuspüren.
- >> Das Feedback erfolgt unmittelbar; der Transfer zum Handeln erfolgt direkt und innovationsgetrieben, am strategisch neuralgischen Punkt.
- >> Nichts fehlt. Alles ist perfekt abgestimmt und auf kontinuierliche Überprüfung und Verbesserung gerichtet.

Das generische Prinzip bedeutet, dass Veränderungen, ihre Prozesse und Verzweigungen im Unternehmen bzw. der Organisation und darüber an den Schnittstellen zu den Geschäftspartnern in einer Weise dynamisiert werden, wie dies mit einer dirigistischen Führung, einer Zahlen (Ziel) basierten Steuerung nie gelingen kann. Folgen wir den Erfahrungen von SUA-Nutzern, so betonen sie diese Effekte immer wieder, und zwar unmittelbar mit dem Vorliegen ihrer Erkenntnisse und Ergebnisse am Tag der Klausur selbst und insbesondere zeitversetzt in ihrer Rückbetrachtung der Wirkungen nach einigen Jahren.

Damit beziehen ein Unternehmer und sein Team an der Schnittstelle zu ihren internen Interakteuren und äußeren Geschäftspartnern die Position eines neuen „Feldherrnhügels“. Das Prinzip bisheriger, ökonomisch definierter „Größe“, „Marktmacht“, Dominanz von

„Marktanteilen“ u.a. wird durch Werte bzw. Qualitäten ökonomischer Wertschaffung, Anerkennung und Führerschaft überschrieben.

In der Summe ihrer Merkmale bedeutet diese Heran- und Vorgehensweise ein Höchstmaß an methodischer und innovativer Effektivität, Direktnutzen, Controlling-Spannweite, Langfristwirkung usf. Anwender betonen gleichzeitig ihre fast „spielerisch leichte“ Umsetzung. Und sie ist multiplizierbar, an jedem Ort einsetzbar.

Die SUA-Klausur markiert den Weg, um die eigene Spur zur neuen Ökonomie mit Wirkungen bis weit in die Gesellschaft hinein zu legen. Sie beinhaltet die genaue Kenntnis des sog. „CO<sub>2</sub>-Fußabdrucks“, geht aber in der gesamthaften Ausrichtung und Entwicklung eines nachhaltigen Unternehmens hinaus.

### **Die SUA-Perspektive: Universeller Einsatz und schnelle Verbreitung – Leuchttürme als Regel statt Ausnahme**

Wie kaum eine andere Gruppe verkörpern die Unternehmer mit ihren täglichen Dispositionen bzw. an der Schnittstellen zu ihren internen und externen Partnern ein besonderes, herausragendes Potential, um das Selbstverständnis der ökonomischen Integration in der Alltagspraxis ihres Managements zur Regel zu machen und lernaktiv zu verfolgen.

SUA ist vor diesem Hintergrund für die optimale Umsetzung im Management-Alltag aufbereitet. Sie ist unkompliziert, kompakt, mit sehr geringem Aufwand, an jedem Ort und schnell zu aktivieren. Je nach individueller Situation bzw. Rahmenbedingung ist eine SUA-Klausur multimedial in jeder Form – direkt und mittelbar – umsetzbar: Im 4-Augen-Dialog, in „kleinen“ oder „großen“ Teamklausuren, mittels Erhebung per Post, in überbetrieblichen Gruppen-Workshops oder per Internet. Das Analyseset ist einerseits standardisiert, kann aber auch Projekt-, Branchen, Partner- oder Kampagnen-spezifisch individualisiert werden. Direkt oder über Empfehlungen aktiviert (r)evolutioniert die Anwendung der Methode per Internet den Prozess der SUA-Initialisierung selbst: Dieser Weg bedeutet, dass CO<sub>2</sub> bis 100% vermieden wird. SUA ist aufgrund dessen ein vorbildhaftes Praxisbeispiel bei der B.A.U.M.-Initiative „Wirtschaft pro Klima“ (Internet-Ökonomie).

Ihr Radius ist entsprechend weit gefasst:

Das Verfahren richtet sich **in erster Instanz an Unternehmenslenker**, die in eigener Vorsorge selbst erkennen und bestimmen wollen, was in ihrer konkreten Lebenssituation jetzt nötig ist, um ihr Zukunftshandeln effektiv und dauerhaft zu verbessern.

Es ist dann aber **ein ebenso innovatives Angebot an große Unternehmen, Verbände, Institutionen, Akademien, Wirtschaftsförderungen, Stiftungen u.a.m.**, die ein entsprechendes Interesse an einer rascheren Transformation zur neuen Ökonomie haben und mittelbar im Radius ihrer Aufträge, Kunden (Kundenbeziehungen) usf. mit SUA und einer einheitlichen Methodik

Einfluss nehmen können. Dafür steht das ganze Spektrum der SUA-Umsetzungsformen bis einschließlich ihrer Option für flächige und weite Kampagnen bereit.

Des Weiteren ist SUA **aus Sicht von Banken die komplementäre Ergänzung zum Rating**. Mit SUA und ihrer systematischen Verfolgung sind Geschäftsleitungen für jedes Rating immer bestens im Bilde und vorausseilend gerüstet.

SUA ist **eine besondere, neue und weit reichende Option für Berater**: Was intern für eine Organisation gilt, gilt auch in diesem Bezug: Nur wenn die Besten zusammenarbeiten, entstehen Spitzenleistungen. Als ein interdisziplinäres Managementsystem integriert, koordiniert und qualifiziert SUA Kompetenzen in ihrem vernetzten Ganzheits- und Synergiebezug. Das spart Zeit, Kosten und vermeidet isoliertes oder zeitlich nicht opportunes Agieren, Ineffizienzen, auch das Risiko des Scheiterns. SUA stärkt die Nachhaltigkeit beraterischer Mandate und Arbeit.

### **Conclusio**

Die SUA-Methodik zeigt und löst die Aufgabe in der Praxis: Das Problem der Zukunft ist nicht der Wandel an sich. Es ist die Frage, wie sich Unternehmen und ihre Geschäftsleitungen dem Wandel intern stellen und den Prozess ihrer Wertschaffung von der Quelle her organisieren.

Strategie heißt verändern, Verändern heißt bewegen. Bewegen in dem Sinne entsteht mit der emotionalen und synergetischen Kraft der betroffenen und beteiligten Menschen. Mit diesem Potential und Antrieb kann jedes Unternehmen ein Leuchtturm sein.

SUA ist ein Basiswerkzeug für gute Unternehmensführung, systemische Betrachtung, Koordination und dynamische Gestaltung. An der Schwelle zur Zukunft ist SUA ein Schnittstellen- und Changemanager der ganz neuen Art. Die Einladung zu neuer Synergie und Partnerschaft in Unternehmen, der Wirtschaft und Gesellschaft.