

## Überleben Sie noch oder gestalten Sie schon?

*Die Alternative zum Wachstums-Paradigma ist nicht wirtschaftlicher Niedergang, sondern „Nachhaltiges Wirtschaften nach Wachstum“*

Wenn das Wachstums-Paradigma unserer Wirtschaft mit ihrer mittlerweile zum Selbstzweck mutierten Gewinnmaximierung einmal seine Kraft als alleinige Leitlinie für die Handlungs- und Entscheidungsprozesse in den Unternehmen verloren hat, dann wird ein anderes Paradigma an seine Seite treten – Nachhaltiges Wirtschaften. Die seit Jahrzehnten zu beobachtenden und wachsenden Krisen machen deutlich, dass das in Aufbauphasen alternativlose Wachstums-Paradigma die heutigen gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Erwartungen und Interessen nicht mehr ausreichend befriedigen kann.



Die Frage lautet also: In welchem Stadium seines Lebenszyklus' befindet sich das Wachstums-Paradigma gegenwärtig?

Der wirtschaftliche Druck fordert von Führungskräften heute mehr denn je Anpassungsmaßnahmen, die immer häufiger zu einem reinen Überlebenskampf entarten. Unternehmensspitzen fordern Kostensenkungen, die mitunter sogar die wirtschaftliche Basis und die Wertschöpfungsfähigkeit des Unternehmens angreifen. Um nach Jahren des stetigen Wachstums Rückgänge des Geschäfts zu kaschieren, werden kurzfristig wirksame finanzwirtschaftliche Maßnahmen im Unternehmen durchgepackt, obwohl allen Beteiligten der zusätzliche mittel- und langfristige Schaden dieser Maßnahmen sonnenklar ist.

Für die Führungskräfte, die diese Maßnahmen umsetzen sollen, geht es dabei schon lange ums Eingemachte. Nennenswerte Kostensenkungen lassen sich in vielen Fällen nur noch durch Personalreduktionen erreichen. Führungskräfte sehen sich inzwischen mit der unangenehmsten Aufgabe konfrontiert, nämlich aus dem Kreis ihrer Mitarbeiter diejenigen auswählen zu müssen, von denen sich das Unternehmen trennen will. Nicht selten geht es dabei auch ganz schlicht um das eigene Überleben. Was liegt bei reduzierten Kapazitäten näher als Funktionen zu bündeln und zusammen zu legen. Dann ist von zwei Führungskräften mindestens eine überflüssig.

Vollends zur inneren Zerreißprobe werden solche massiven Eingriffe durch angeordnete Kostensenkungen wenn die wirtschaftliche Lage noch lange nicht kritisch ist. Ein Rückgang der Rentabilität des Unternehmens von 30 auf 25 Prozent wird an den Börsen vermutlich klare Reaktionen auslösen – aber das Unternehmen erwirtschaftet immer noch weit überdurchschnittliche Wertsteigerungen!

Wenn die Angst vor unangenehmen Brsenreaktionen aber zur zentralen Maxime der Unternehmenssteuerung wird (feindliche Übernahme verhindern – und den Wert von Aktienoptionen retten) dann müssen Führungskräfte jede relevante negative Schlagzeile vermeiden wie der Teufel das Weihwasser. Führungshandeln wird so zu einem permanenten Überlebenskampf. Ein solcher Zustand führt allerdings unweigerlich zur Auslaugung aller Beteiligten, die schließlich nicht mehr führen, sondern kommentar- und verantwortungslos nur noch exekutieren – in der Hoffnung, wenigstens den eigenen Kopf (noch eine Weile) zu retten.

Wie sonst ist das desaströse Beispiel der S-Bahn in Berlin zu erklären, dass vier Geschäftsführer zwar öffentliche Ausgleichszahlungen in Höhe von 232 Millionen Euro jährlich für die Erbringung der öffentlichen Transportleistung erhalten, aber gleichzeitig 50 Millionen an den Mutterkonzern abführen, um dessen Brsenplne zu unterstützen. Mit Kadavergehorsam wurden Kostensenkungsmaßnahmen durchgepeitscht, deren mittelfristigen Folgen von den Mitarbeitern klar vorhergesehen wurden und über Monate zum nahezu vollständigen Zusammenbruch des S-Bahn- Betriebs führten. Im Vergleich zu diesem nahezu vollständigen Versagen der geschäftlichen Tätigkeit über Monate (Erbringung einer Transportdienstleistung), ist eine technische Zahlungsunfähigkeit, die immerhin zur Insolvenz fhrt, geradezu ein Kinderspiel.

Es mehren sich die Zeichen, dass das auf überdurchschnittliches Wachstum gründende Wirtschaften global an seine Grenzen stößt. Der Rendite-Wettlauf in der Pharmabranche hat seinen Höhepunkt bereits überschritten. Die Automobilindustrie stellt nach Jahren der Entwicklung vermehrt auf andere, umweltfreundlichere Antriebs- und Mobilitätskonzepte um. Mehr Autobahnen haben z.B. in der Vergangenheit nicht zu weniger Staus geführt, sondern nur dazu, dass der öffentliche Nahverkehr in solchen Regionen nur noch rudimentär vorhanden ist. In der Energiewirtschaft findet eine strategische Ausrichtung auf erneuerbare Energien statt. Verbraucher folgen nicht mehr unreflektiert dem „Immer mehr für immer weniger“, sondern konsumieren wieder bewusster und qualitätsorientierter – das auch, weil die Kaufkraft der breiten Masse stetig zurückgeht. Und nicht zuletzt an dem sich rapide veränderndem Klima merken wir, dass unsere Umwelt unserem grenzenlosen Wachstums-Denken sehr wohl spürbare und einschneidende Grenzen setzt.

Eine Wachstumsphase ist keine Einbahnstrasse! Schwankungen sind nicht nur ganz natürlich, sondern Einschnitte sind gleichzeitig der Startpunkt von wirklichen Erneuerungen. Nicht das krampfhaftes Festhalten an alten Strategien generiert neues Wachstum, sondern der Mut und die Fähigkeit, Altes loszulassen und Neues umzusetzen.

Ich bin überzeugt, dass der überwiegende Teil der heute lebenden Menschen das Ende des ungezügelten Wachstums selbst miterleben wird. Und das wird eher früher eintreten, als wir heute glauben. Die einzige, derzeitig sichtbare Alternative ist „Nachhaltiges Wirtschaften“.

## Was heißt das für die Unternehmen?

Wie immer am Ende eines Lebenszyklus' gibt es eine Vielfalt an divergierenden Meinungen über den besten Weg. Sie reichen von ‚Weitermachen wie bisher, nur mit gesteigerter Anstrengung' über ‚Ich weiss zwar nicht wie, aber es muss anders werden' bis zu ‚Dutzende Modelle, die keinen Stein auf dem anderen lassen'. Solche Übergänge von einem Paradigma zum Nächsten sind daher immer für alle Gemeinschaften mit großen Unsicherheiten, Verlustängsten, Ungewissheiten und Machtverteilungskämpfen verbunden.

In diesem Fall lässt sich aber bereits an der Automobil- und Energie-Industrie erkennen, worum es in solchen Übergangsphasen für Unternehmen immer geht: Möglichst am Anfang eines solchen Wechsels zu den treibenden Kräften zu gehören, die die besten Chancen haben, das spätere Geschäft mit frühzeitigen Standards und alternativen Produkten und Leistungen maßgeblich mitzubestimmen. Natürlich gehen die Ersten dabei Risiken ein, auf falsche Weichenstellungen zu setzen – aber welches Risiko gehen diejenigen ein, die solange warten, bis sich die Ersten den größten Teil des Kuchens von veränderten Märkten untereinander aufgeteilt haben?

Unternehmen dürfen daher keine weitere Zeit mehr verlieren, sich auf diesen Wechsel hinreichend vorzubereiten. Manche Unternehmen haben heute sicher noch den unschätzbaren Vorteil, dies in relativer Ruhe und ohne extremen Geschäftsdruck planen zu können.

## Was ist denn überhaupt Nachhaltiges Wirtschaften?

In der Wissenschaft wird nachhaltiges Wirtschaften als Komplex von vier Aspekten definiert:

- Ökologische Nachhaltigkeit
- Soziale Nachhaltigkeit
- Ökonomische Nachhaltigkeit
- Integration und Synchronisierung der drei Nachhaltigkeitsaspekte

Unternehmerische Nachhaltigkeit umfasst die Gesamtheit aller Aktivitäten, mit denen Unternehmen auf ökonomische, ökologische und soziale Herausforderungen im lokalen wie globalen Maßstab, vom Klimawandel bis zu Energiekosten, reagieren: mit dem Ziel, ihre Wettbewerbsposition zu verbessern und den Unternehmenswert langfristig zu erhöhen.

Der wichtigste Geschäftszweck der meisten Unternehmen liegt in der Erzielung ökonomischer Profite. Daher muss sich auch deren Umwelt- und Sozialmanagement hieran ausrichten und in das konventionelle ökonomische

Management integriert werden. Wird Umwelt- und Sozialmanagement, wie heute meist noch der Fall, als Parallelsystem zum konventionellen betriebswirtschaftlichen Management aufgebaut, so besteht die Gefahr, dass es in wirtschaftlich florierenden Zeiten nebenbei betrieben und in der Rezession auf ein Minimum eingeschränkt oder gar abgebaut wird. Trotz der hohen Bedeutung, die Umwelt- und Sozialaspekte gerade heute auch für den Unternehmenserfolg haben können, erweisen sich Parallelsysteme so häufig als wenig wirksam und erst recht kaum nachhaltig.

Das Nachhaltigkeitsmanagement fokussiert erstens auf einer nachhaltigen Organisationsentwicklung innerhalb der Unternehmen durch die integrative Berücksichtigung sozialer, ökologischer und ökonomischer Ziele und zweitens darauf, wie das Unternehmen zu einer nachhaltigen Entwicklung von Wirtschaft und Gesellschaft beiträgt. Von Unternehmen wird immer häufiger erwartet, dass sie nicht nur Produktion und Produkte nachhaltig ausrichten, sondern dass sie auch darstellen, wie sie den Alltag für das Individuum und die Gesellschaft insgesamt lebenswerter und *unter dem Prinzip* der Nachhaltigkeit gestalten. Zum Beispiel sieht sich die Pharmabranche mit weltweit steigenden Forderungen konfrontiert, den gesundheitsökonomischen Wert ihrer Produkte (besonders der Neuen) nachzuweisen. Die Automobilbranche verkauft keine panzerähnlichen und Status vermittelnden SUV's mehr, wenn diese weiter ungezügelt 20 Liter und mehr Sprit verbrauchen und in der Stadt oder bei schneller Autobahnfahrt Unmengen von Abgasen produzieren. Gerade solvente Kunden wollen nicht länger als größte Umweltverschmutzer von ihrer Umgebung mit negativen Folgen für ihr Image an den Pranger gestellt werden.

## **Wie gestaltet ein Unternehmen eine nachhaltige Beziehung zu seinen Kunden?**

Grundsätzlich genauso wie bisher – nämlich über seine Produkte oder Dienstleistungen. Das ist die gute Nachricht. Die schlechte Nachricht ist, dass Unternehmen es sich absolut nicht mehr leisten können, Kunden aufgrund von Unzufriedenheit oder Enttäuschung zu verlieren. Wenn Märkte kaum noch oder gar nicht mehr wachsen und auch die Erschließung neuer Geschäftsfelder durch neue innovative Produkte immer seltener wird, dann wird es keinen ‚Ersatz‘ mehr für verlorene Kunden geben. Kundenbindung ist dann das zentrale Element in vorherrschenden Verdrängungswettbewerben. Die Photoindustrie und die Musikunterhaltungsgeräte-Industrie haben dies schon in den 60er und 70er Jahren deutlich bewiesen.

Kunden werden nicht mehr nur darauf achten, dass das erworbene Produkt für sie einen bestimmten erwarteten Nutzen tatsächlich erzeugt (der nicht nur versprochen wird), sondern darüber hinaus auch die Herstellung und der Gebrauch des Produktes nicht im krassen Widerspruch zu Nachhaltigkeitskriterien stehen. Durch moderne Informations- und Kommunikationsmittel werden Kunden viel informierter, bewusster und auch zielorientierter konsumieren. Wenn besonders die Massenkaufkraft nicht weiter wächst (oder sogar durch Umverteilungsdynamiken eher schrumpft), dann

werden Kaufentscheidungen nicht mehr leichtfertig oder durch geschickte Werbung und psychologische Animation angetrieben erfolgen. Kunden werden sich stärker mit der Frage auseinandersetzen bzw. setzen müssen: „Brauche ich den erwarteten Nutzen eines zu erwerbenden Produktes überhaupt, um ein gutes und zufrieden stellendes Leben führen zu können?“ Und wenn sie diese Frage bejahen, dann werden sie sich fragen „Welches der vergleichbaren Produkte verschafft mir den Nutzen am nachhaltigsten und hat zudem das beste Zusatznutzen-Profil?“

## **Welche Auswirkungen hat Nachhaltiges Wirtschaften auf den innerbetrieblichen Alltag?**

Zur Umsetzung unternehmerischer Nachhaltigkeit benötigen Unternehmen Managementansätze wie sie mitunter schon mit der dezidierten Beschreibung von Corporate Governance Regeln oder sogar einer Corporate Social Responsibility (CSR) öffentlichkeitswirksam nach innen und außen verkündet werden. Die wahren Motive einer solchen in Szene gesetzten Proklamation bleiben dabei manchmal zwischen reiner sozialer Anpassung („Wir müssen das auch haben!“) und tatsächlichem Eigenantrieb („Wir wollen das wirklich und meinen es ernst!“) etwas im Verborgenen. Im Gegensatz zu Außenstehenden haben die Mitarbeiter des Unternehmens allerdings den unvergleichlichen Vorzug, aus eigener Anschauung und Betroffenheit viel besser beurteilen zu können, wie groß der Abstand zwischen Anspruch und innerbetrieblicher Realität ist.

Unternehmen werden nur dann nachhaltig wirtschaften können, wenn auch die internen Wertschöpfungsprozesse und Arbeitsergebnisse nachhaltig sind. Das fängt an mit einer adäquaten Ressourcenausstattung, die nicht permanent durch eine zu große Aufgabenlast überanstrengt und damit ausgelaugt wird. Beides muss sich – von kurzfristigen Schwankungen abgesehen – in einer generellen Balance befinden. Sicher lässt sich durch eine Spreizung der verschiedenen Ressourcensegmente (Vollzeit- / Teilzeit-Mitarbeiter; befristet; Leiharbeit; Outsourcing) die Steuerung und Anpassung an wechselnde Auslastungen verbessern. Eine dauerhafte Überlastung der Gesamtressourcen wird aber nachhaltige Ergebnisse verhindern.

Ein schon seit Jahren stagnierender Arbeitskräftemarkt von qualifizierten Fachkräften schließt das gedankenlose und fürsorglose Umgehen mit Mitarbeitern nach dem Motto „Wer verbraucht ist, wird einfach durch jüngere Unverbrauchte ersetzt“ aus. Dieses Nachfolgeproblem wird sich in den etablierten Industrieländern durch das altersbedingte Ausscheiden von erfahrenen, hoch qualifizierten Fachkräften und großen Personalanpassungsmaßnahmen mit Frühverrentungen noch verschärfen. Denn der Saldo von nachrückenden, gut ausgebildeten jungen Fachkräften zu den ausscheidenden Mitarbeitern wird zunehmend negativ. Das Ausmaß von weiteren Produktivitätssteigerungen wird dies kaum kompensieren können. Auch die Globalisierung hilft hier weniger. Top-Führungskräfte sind es zwar inzwischen gewohnt, an jedem Ort dieser Welt Aufgaben und Verantwortung zu



übernehmen. Die große Masse der Fachkräfte wird aber weiterhin lokal oder regional rekrutiert, weil die sozialen und wirtschaftlichen Verhältnisse von Fachkräften in der Regel keine so große örtliche Flexibilität zulassen.

Hingegen werden Schwellenländer, die ihr Bildungs- und Ausbildungssystem nach westlichen Vorbildern ausgerichtet und intensiviert haben, schon bald attraktive lokale Arbeitsmärkte anzubieten haben und damit zu einer ernstzunehmenden Konkurrenz. Wenn hiesige Führungskräfte übrigens glauben sollten, dies betreffe nur gut ausgebildete Fachkräfte, dann werden sie sich noch wundern, wie schnell mit den lokalen Fachkräften auch leistungsstarke untere, mittlere und höhere Führungskräfte entstehen werden. Diese sind zudem viel vertrauter mit lokaler Sprache und Kultur.

Auch eine nachhaltige Zusammenarbeit aller Mitglieder eines Unternehmens wird mehr sein müssen, als lediglich die oft beschworene und mehr oder weniger trainierte Teamarbeit. Das Lösen von Problemen bei komplexen Arbeitsprozessen auch über Funktionsgrenzen hinweg wird nur nachhaltig gelingen, wenn die naturgemäß auftretenden Konflikte aufgrund von Interessenskonflikten oder Meinungsverschiedenheiten über eine geeignete Lösung nicht ausgeblendet oder über eine Rückdelegation in die Hierarchie vermieden werden, sondern diese aktiv und mit einem von allen Beteiligten getragenen Kompromiss aufgelöst werden. Auch die Angewohnheit, sich zwischen verschiedenen Funktionen über Kundenbeziehungen zu definieren ist dann nicht nachhaltig, wenn notwendige und sinnvolle Schnittstellenklärungen unterbleiben oder aus Gründen von Partialinteressen einseitig verlaufen.

Die Kommunikation zwischen Teilfunktionen sowie zwischen Führungskräften und Mitarbeitern wird sich bei nachhaltigem Wirtschaften intensivieren. Der Informationsaustausch wird offener und vertrauensvoller ausgetragen werden, weil das Ausmaß an authentischen Meinungsäußerungen zunehmen wird. Eine nur an kurzfristiger Zielerreichung ausgerichtete Zweck-Kommunikation, wird zurückgehen, wenn sie keine nachhaltigen und sinnvollen Ergebnisse produziert. Meinungsunterschiede werden im Sinne einer sinnvollen Lösung eher thematisiert und ausgetragen. Die Zweifel oder Kritiken an Lösungsvorschlägen werden stärker auf den kommunikativen ‚Prüfstand‘ gestellt, weil die Überzeugungsarbeit für wirkliche Nachhaltigkeit der vorgeschlagenen Problemlösung wesentlich ausgeprägter sein wird. In der direkten Konsequenz wird das zu einem deutlich gesteigerten echten Commitment der Beteiligten führen. Während in heutigen Veränderungsprozessen schon erste Schwierigkeiten dazu führen, dass sich Zweifel verstärken und innere Distanz deutlich zunimmt, werden solche Prozesse bei einer großen überzeugten Mehrheit wesentlich eher und zuverlässiger die angestrebten Ziele erreichen.

Auch der Umgang mit Fehlern wird sich deutlich ändern. Fehler und Rückschläge gilt es sicherlich weiter zu vermeiden, allerdings müssen sie nicht tabuisiert oder unter den Teppich gekehrt werden, wie in einer auf Wachstum gründenden Wirtschaftswelt. Dort mag eine „Null-Fehler-Doktrin“ eine intellektuell sinnvolle Zielvorgabe sein – auch wenn die Realität dieses Ziel dort regelmäßig als unerreichbar brandmarkt. In einer nachhaltig wirtschaftenden

Arbeitswelt wird sich der Umgang mit Fehlern normalisieren. Weil Fehler nicht tabuisiert werden, kann man sich tatsächlich analytisch mit ihnen auseinandersetzen, um daraus zu lernen und dann Verbesserungen oder Vorsichtsmaßnahmen abzuleiten. Die fundierte Fehleranalyse ist somit Voraussetzung und Quelle von mehr Nachhaltigkeit.

## **Welche veränderten Anforderungen kommen dabei auf Führungskräfte zu?**

Die Aufgaben der Führungskräfte bleiben mehrheitlich gleich – allerdings verschieben sich die Schwerpunkte.

In der ‚Wachstums-Welt‘ müssen Führungskräfte vor allem anderen für Zuwachs sorgen – mehr Umsatz, mehr Gewinn, mehr Qualität, mehr Effizienz, mehr Kundenzufriedenheit, mehr Mitarbeiterzufriedenheit, mehr Zufriedenheit der Vorgesetzten. Dabei konzentrieren sie sich in der Regel auf die Durchsetzung und Umsetzung inhaltlicher Vorgaben oder Veränderungen. Meist sind deshalb Führungskräfte auch die am meisten qualifizierten und erfahrenen Fachexperten in ihrem Verantwortungsbereich.

In der ‚Nachhaltigkeits-Welt‘ werden Führungskräfte daran gemessen ob ihre Handlungen und Entscheidungen mittel- und langfristig sinnvoll und vorteilhaft sind. Und zwar nicht nur in der Unternehmensbilanz, sondern auch für Mitarbeiter und Kunden, für Nachbarn und Kommune, also ganz allgemein für die Gesellschaft, Volkswirtschaft und Umwelt.

Ob heute getroffene Entscheidungen langfristig sinnvoll sind, lässt sich natürlich zutreffend in späteren Jahren beurteilen. Die notwendigen aktuellen Handlungen, die mit dieser Entscheidung verbunden sind, müssen aber schon heute als langfristig sinnvoll erachtet werden, damit sie überhaupt vollzogen und umgesetzt werden.

Wie erzeugen Führungskräfte also aktuell genügend Überzeugung und Einsicht bei den Beteiligten, dass sich jetzt zu vollziehende Handlungen später als erfolgreich und sinnvoll erweisen werden?

Die Herbeiführung solcher mehrheitlicher Überzeugungen wird Führungskräften gelingen, die über starke kommunikative Fähigkeiten verfügen. Es sind die erfahrenen Kommunikatoren unter den Führungskräften, denen schon heute viel eher eine ‚natürliche Autorität‘ zugemessen wird, als solchen Führungskräften, die sich eher auf ihre Rollenautorität oder Fachexpertise stützen.

Neben einer angemessenen Fachexpertise werden Führungskräfte also viel stärker ihre kommunikativen Fertigkeiten und Fähigkeiten ausbilden und gebrauchen müssen, um die Geschäftsprozesse in ihrem Verantwortungsbereich wirklich nachhaltig ausrichten zu können. Der Kern dieser kommunikativen Führungshandlungen werden Dialoge mit einer Vielzahl von verschiedenen Gesprächspartnern sein: Mitarbeiter, Lieferanten, Kunden,

Behörden, interne Schnittstellenpartner, Geschäftsführung und Vorstand, Betriebsrat bis hin zu Verbänden.

Mit dieser Vielzahl von Interessengruppen einen sinnvollen Gesamtausgleich in Bezug auf eine zu treffende konkrete geschäftliche Entscheidung herzustellen, wird einen Komplexitätsgrad erreichen, der den von vergleichbaren Entscheidungen in der ‚Wachstums-Welt‘ weit in den Schatten stellt.

Zusammenfassend lässt sich festhalten: Das Paradigma für Führungshandlungen wird sich vom „Durchsetzen“ zum „Überzeugen“ wandeln. Führungskräfte werden weniger diskutieren, aber mehr Dialoge führen und dabei anderen mehr zuhören. Ihre Äußerungen werden ein höheres Maß an Authentizität aufweisen und sie werden eine größere Kreativität und Fertigkeit in der Herbeiführung von Kompromissen entfalten. Wie sich schon jetzt zeigt, werden auch besondere Belohnungen erst viel später gewährt, wenn sich der erhoffte Erfolg auch wirklich langfristig und nachhaltig erwiesen hat.

Letztlich werden sie damit mehr Zügel als bisher in der Hand halten müssen, um der Führung und Steuerung ihres Verantwortungsbereiches gerecht zu werden. Und was ist der Lohn all dessen?

Mehr Führungskräfte als bisher werden in der Rückschau und Bewertung ihrer Arbeit und Leistung sagen: „Ich bin zufrieden mit meiner Arbeit – denn sie war herausfordernd und sinnvoll.“