

Von Inputlogik und Selbstevolution

*„Die große Zukunftsklausur
– die Strategische UnternehmensAgenda® (SUA)“*

Autor:

Dipl. rer. pol. Leon Meyer-Vogelfänger

Die verborgene Kraft nachhaltiger Unternehmensdynamik

- Die große Zukunftsklausur SUA[®]

„Fortschritt ist das Werk der Unzufriedenheit“ befand der französische Schriftsteller und Philosoph Jean-Paul Sartre, ein Gedanke, der auch heute gültig ist. Unzufriedenheit über die Praxis der gegenwärtigen Management- und Führungssysteme ist die Grundlage der Entwicklung einer neuen Methode zur Lokalisierung und Generierung nachhaltiger Zukunftsfähigkeit von Unternehmen, mit der sich der Dipl. Kfm. und Strategieberater Hubertus Wolf seit über 25 Jahren auseinandersetzt. Ohne die Kenntnis und Erfahrung, dass die Fähigkeit zum Wandel auf dem Weg zählt, wäre die „Große Zukunftsklausur SUA[®] – die Strategische UnternehmensAgenda[®]“, von Hubertus Wolf in jahrelanger Arbeit nicht entwickelt worden.

Die software-unterstützte Methode besteht durch eine Reihe von Eigenschaften. Sie mobilisiert in den Zentren der unternehmerischen Handlungen, Antriebskräfte für Selbstorganisation, Innovationskraft und Zukunftsdynamik im Unternehmen. Der Unternehmer und sein Team sind damit in der Lage, sich für ihren weiteren ERFOLG-Prozess selbst und im geordneten Zusammenhang zu organisieren und nach vorne zu bringen.



Nachhaltigkeitsbewusstsein und Lernleistungen werden entwickelt, basierend auf Neugier, Wertschätzung und Anerkennung.

Verschwendung von Ressourcen kann gestoppt werden. Wie bedeutsam diese Zusammenhänge sind, zeigen gerade auch die verschiedensten Initiativen, wie sie etwa von der Politik im Bildungswesen, des Umwelt- und Wirtschaftsministeriums oder auch zum Innovations- und Nachhaltigkeitsverhalten der Wirtschaft von der Bundeskanzlerin Merkel gegenwärtig angestoßen werden.

Die große Zukunftsklausur SUA[®] ist ein notwendiges System einer Analyse zur Lokalisierung einer Zukunftsfähigkeit von Unternehmen, die dem Anspruch einer ganzheitlichen, auch sozial und nachhaltig verträglichen Handlungsweise entspricht. Dabei wurden u.a. Erkenntnisse der Gehirnforschung ebenso berücksichtigt, wie die wissenschaftliche Auseinandersetzung zum Thema „Sozialer Intelligenz“ oder die Lehren, die aus den Schriften von Amartya Sen „Ökonomie für den Menschen“, Nobelpreisträger für Wirtschaftswissenschaften, gezogen wurden.

Von weit größerer Bedeutung sind Erkenntnisse des sechsten Kondratieff „Lernen, Leben und Lieben - Von Inputlogik zu Selbstevolution – auf die sich der Marburger Professor für Wirtschaftswissenschaften, Jochen Röpke, in seiner Lehre und im Beitrag „Lernen in der unternehmerischen Wissensgesellschaft“, bezieht.

Demnach lebt der Durchschnittsmensch, das durchschnittliche Unternehmen und die Wirtschaftssysteme weit unterhalb ihrer Potentiale. „Der Mensch hat die Halbzeit seiner Evolution noch nicht durchlaufen. Die meisten Menschen und Unternehmen werden die zweite Halbzeit

jedoch niemals erleben. Sie wissen überhaupt nicht, daß so etwas existiert. Totzeit herrscht über Erlebenszeit.“

"Nur einen Bruchteil unserer Erlebnisfähigkeit nutzen wir zu tatsächlichem Erleben. Wer würde sich eingestehen, dass seine Biographie zu Vierfünftel aus Totzeit und höchstens zu einem Fünftel aus erfahrenem Leben besteht? Wer erinnert sich der Unmenge lebloser Augenblicke, der Masse nicht verbrachten Lebens?" (Botho Strauß, 1999).

Das Aufschließen der Evolutionspotentiale erfordert grundlegende Veränderungen auch im Wirtschaftsmenschen selbst. Der Eintritt in neue Wachstumszyklen bleibt für viele Menschen und Unternehmen Potential, Zukunft, und bietet ihnen nahezu die Gewissheit ihrer schöpferischen Zerstörung - außer, es gelänge eine Evolution ihrer Selbst:

→ **Selbstevolution.**

Die Träger der neuen langfristigen Schwingungen in der Wirtschaft, "deren Analyse die Natur ... des kapitalistischen Prozesses besser als irgend etwas anderes enthüllt" (Schumpeter 1950), sind evolutorische Unternehmer, die soziale Innovationen (Kompetenzneuerungen) in der unternehmerischen Wissensgesellschaft lernen.

So ist „**Die große Zukunftsklausur SUA**“[©] auch Teil eines Management Circles, welches unter dem Kunstwort „**bilanzkulturbilanz**“ mit Beiträgen von Referenten, die auch gleichzeitig Unternehmer oder CEO's sind, an Orten wie dem Brenner's Park Hotel in Baden-Baden ihre Erfahrungen auszutauschen. Hier wird u.a. im Dialog versucht, den Erkenntnissen des sechsten Kondratieff nahe zu kommen.

Jochen Röpke spricht in diesem Zusammenhang von drei Sichtweisen vom lernenden Unternehmertum und damit auch von Wissen und Ausbildung.

- A)** „Input-Logik“: Das Unternehmertum welches sich am Gleichgewicht orientiert.
- B)** „Entwicklungslogik“: Unternehmertum als Träger einer innovativen Funktion.
- C)** „Evolutionslogik“: Unternehmertum als (Selbst-) Entfaltung von Fähigkeitenpotential.

Im Einzelnen stellen wir fest:

- 1.** Menschen haben das in ihnen liegende Potential noch kaum genutzt (These der "Halbzeit menschlicher Evolution"; Wilber, 1996).
- 2.** Wirtschaftliches Überleben auf turbulenten Märkten erfordert Selbstevolution der Akteure: ganzheitliche Entfaltung ihres geistigen, emotionalen, körperlichen und seelischen Potentials.
- 3.** Selbstevolution ist eine Funktion von Unternehmertum, Träger der Selbstevolution sind evolutionäre Unternehmer.
- 4.** Die Funktion evolutionärer Unternehmer besteht in der Entfaltung der Komponenten menschlicher Fähigkeit (Geist usw.) und ihrer Integration (Überwindung des kartesischen Dualismus).
- 5.** Entfaltung des Potentials ist nur durch den einzelnen Menschen selbst möglich. Spezialisten für Selbstevolution können Veränderungsprozesse im einzelnen fördern.
- 6.** Selbst-Ermächtigung und Selbst-Befreiung sind Grundlage liberaler Entwürfe einer zukunftsfähigen, nachhaltig verpflichteten Gesellschaft.

Wenn das nur ansatzweise so ist, stellt sich die Frage:

Was müssen Unternehmer und Führungskräfte heute leisten, um in ihrem Verantwortungsbereich Stillstand zu vermeiden?

Darauf zu antworten ist schwer, aber das Dilemma scheint offenkundig.

Wahr ist, dass in dem gleichen Maße wie zum Beispiel Mitarbeiter und Organisationsbereiche in einem Unternehmen gelernt haben, Veränderungen methodisch und prozessorientiert zu gestalten, sie auch gelernt haben, sich selbst diesen neuen Anforderungen, zum Beispiel durch Aktionismus, kompetent zu entziehen. Das ist bequem, hinterlässt doch die oberflächliche und schnelle Anwendung von Methoden und Instrumenten meist keine echten Spuren, ermöglicht aber eine perfekte Außendarstellung.

Prozesse des Selbsterkundens und des Hinterfragens der eigenen Gestaltungskraft aber werden gescheut.

Da werden ganz schnell Visionen für Marketingbroschüren entwickelt, die weder bei Führungskräften noch Mitarbeitern Vertrauen wecken. Sie lösen auch keinen Wunsch nach Veränderung aus. Es werden Alleinstellungsmerkmale behauptet, denen kein informierter Kunde glauben schenkt. Beratungsunternehmen verkaufen zu jedem Projekt wohlklingende Change-Prozesse, ohne dass damit ein greifender Wandel intendiert ist.

Absolut verständlich; denn in den vergangenen Phasen des stetigen Wachstums musste die Frage nach dem Sinn der eigenen Arbeit nicht

konsequent gestellt werden. Die logische Folge ist, dass Anpassungsprozesse nicht pro-aktiv betrieben wurden und es heute in vielen Unternehmen deshalb oft keine verlässlichen Mechanismen für das Aufdecken von Selbsttäuschungsprozessen gibt. Die Tageszeitungen sind voll davon. Die in Wachstumszeiten erlernten Führungsstandards werden oft wenig reflektiert wiederholt, so lange das Einkommen stimmt.

Spieglein, Spieglein an der Wand

Der Blick in den Spiegel dient der eigenen Bestätigung. Manchmal ist er ein sinnvolles Hilfsmittel, die eine oder andere Unvollkommenheit aufzudecken, wie. z.B. die schlechte Rasur bei Männern oder das unvollkommene Outfit bei Frauen, um dieses anschließend beheben zu können. Doch wie stark beschäftigen sich Manager-/innen und Mitarbeiter/innen eigentlich mit dem Spiegelbild ihres Unternehmens? Wie aussagekräftig und wie realistisch ist das Bild, das sie von sich und ihrer Organisation besitzen? Es scheint, dass sie das Eigenbild häufig mit großer Sorgfalt über Jahre hinweg konserviert wurde und zwar so konsequent, dass der Blick in den Spiegel geradezu überflüssig wurde. Ihn heute neu zu wagen, erscheint vielen als nicht zumutbare Anstrengung. Zu groß sind Angst und Verunsicherung beim drohenden Erkennen der möglichen Selbsttäuschung. **Dabei ist Selbsterkenntnis der entscheidende Schlüssel für gelungene Veränderungsprozesse. Dieses Prinzip einer spiegelbildlichen Betrachtung wird mit der Zukunftsklausur SUA[®] – die Strategische UnternehmensAgenda[®] umgesetzt.**

Das Führungswerkzeug wurde erstmals 2007 auf dem Mittelstandsforum der CeBit unter der Schirmherrschaft des Bundeswirtschaftsministeriums (BMWi) vorgestellt. Seminare und Vorträge ergänzen das Konzept dieser strategischen Klausur für das Zukunftsmanagement vornehmlich mittelständischer Unternehmen. Sie ist damit gerade auch für Akademien, Verbände u.a. Institutionen eine große Option.

Komplexe Antworten für komplexe Fragen.

Es ist allgemein bekannt, dass der Verzicht, eingeübte Denkmuster kritisch zu hinterfragen, die Veränderungsfähigkeit einer Organisation lähmt. Ein blockierendes Denkmuster ist häufig der Wunsch nach Komplexitätsreduktion. Dazu ein Beispiel:

Die Medien zeichnen täglich das Bild von der Unüberschaubarkeit und Unplanbarkeit globaler, nationaler und regionaler Wirtschaftsentwicklungen, doch nach wie vor sind viele Unternehmer davon überzeugt, dass Veränderungsprogramme linear planbar, umsetzbar und in ihrem Ergebnis vorhersagbar sein müssten. Das zielt an der Realität vorbei.

Vielschichtige Herausforderungen sind mit Vereinfachungsstrategien nicht zu bewältigen. Und Linearität im Denken verhindert allzu oft die gewünschten flexiblen Anpassungsprozesse. Beispiele aus der Beratungspraxis zeigen, dass regelmäßige Kontextanalysen und Feedbackprozesse erfolgreich sind, wenn sie gemeinsam ausgewertet und aus ihnen Handlungen abgeleitet werden. Ein mehrfach an der Realität und an der Scheinwirklichkeit geprüftes Bild entsteht, Selbsttäuschungen werden erkennbar und werden ohne Schuldzuweisung erfahrbar.

Komplexe Realitäten und Fragen benötigen komplexe Antworten und Lösungen – Darüber wird gerne gesprochen. Aber was heißt das?

Es heißt Wandel. Wandel heißt Übergang von einem Zustand in einen nächsten und dieser Übergang schafft Unsicherheit und sucht neue Sicherheit. Kann man diese transparent machen? **Ja, man kann.** Der erste Schritt ist: „**Die große Zukunftsklausur mit SUA[®]**“.

Die unendliche Geschichte: Veränderung

Eine Schlüsselrolle beim Versuch Veränderungsprozesse in Gang zu setzen, kommt dem Führungsverhalten und –handeln zu. Die Art und Weise des Führens und des „Geführt werdens“ ermöglicht oder verhindert schnelle Anpassungen an eine sich verändernde Umwelt.

Von Unternehmern wird heute erwartet, dass sie sich wieder als kreativer Gestalter neuer Arbeitsformen verstehen und damit einen Teil der Rolle von Organisatoren in ihr Aufgabenfeld integrieren. In vielen vom Management geleiteten Großunternehmen ist diese Botschaft noch nicht angekommen, mit wenigen Ausnahmen z.B. wie beim Porschechef Wiedeking. Er betont die Schaffung von Sozialarchitekturen, die neuen Aufgaben gerecht werden, wie die Bildung von Netzwerkstrukturen zu grenzüberschreitenden Kooperationen, damit komplexe Aufgaben wieder steuerbar werden.

Fazit: Gibt es eine stärkere Kraft für die Motorik der Existenzsicherung, Überlebensfähigkeit und Veränderung als die Selbsterkenntnis und Selbststeuerung? Mit der SUA[®]-Diagnose nutzt der Unternehmer und Manager genau diese Option. Und dieses mit denkbar geringstem Auf-

wand und mit sofort verfügbaren Resultaten. Er verschafft sich damit – im eigenen von ihm beeinflussbaren Umfeld – Klarheit über die Position seiner Ausgangslage hier und seines Veränderungspotentials dort. Er setzt also **sein** Zeichen des Handelns: selbstaktiv, kreativ und innovativ statt reaktiv oder gar im Stillstand verharrend. An den sog. „tipping points“ angesetzt birgt diese faszinierende Methode SUA[®] Dank ihrer Verbindung mit modernster IT und Internet die Chance auf Wirkungen, die wir dem Gesetz der Selbstbeschleunigung zuordnen. Das ist es, worum es heute geht, wenn von einem „fundamentalen Wandel“ in eine neue Ökonomie die Rede ist. Jeder kann ihn so bewirken. Und die Zeit läuft. Man muss sich diese kurze Zeit nur einmal nehmen. Der Lohn ist die Veränderung, die wir suchen, umgesetzt in einem sozial- wie umweltethisch verankerten Prozess. Seine Perspektive ist eine neue Führerschaft: Nachhaltigkeitsführerschaft im Selbstverständnis der Integration von Ökonomie, Mit-Unternehmertum und Teilhabe, sozialer Akzeptanz und Ökologie, kurz: Ökonologie. In diesem Sinne und Lebensgesetz gilt: Partnerschaft gewinnt. Ganz so, wie die Entwickler dieser Methodeninnovation für den Wandel in der Unternehmensführung vertreten und verfolgen.

© 2008-2014 Dipl. rer. pol. Leon Meyer-Vogelfänger, Baden-Baden

Literatur: Jochen Röpke in: Paul Klemmer/Dorothee Becker-Soest / Rüdiger Wink, Hrsg., Liberale Grundrisse einer zukunftsfähigen Gesellschaft. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft, 1998; Mehr zu IFZM und SUA[®] > www.ifzm.de; www.sua.ifzm.de