

Unternehmensentwicklung

Die DNA der Nachhaltigkeit

Von nachhaltigen Produkten, Dienstleistungen und grünem Fußabdruck hören wir zu genüge. Aber was bedeutet das Buzzwort mit „N“ für das Unternehmen selbst? Wann entwickelt sich ein Unternehmen nachhaltig? Nachhaltige Organisationen sichern den Erhalt ihrer Kerneigenschaften, sind stabil und erhalten sich ihre natürliche Regenerationsfähigkeit.

Organisationen sind lebendige Organismen: Sie bestehen aus Menschen mit individuellen Biographien, Werten und Motiven. Prozesse funktionieren nur wenn sie gelebt werden, Geschäfte finden schlussendlich zwischen Menschen statt. So haben, wie alle Organismen, auch Unternehmen ihre eigene DNA, ihren genetischen Code, in dem Erfahrungen, Fähigkeiten und explizite wie implizite Regeln gespeichert sind.

Die vier Bestandteile nachhaltiger DNA:

1. Stabilität durch flexiblere Planung

Wir wissen: Planung schafft Stabilität. Umso erstaunlicher, dass viele Unternehmen ihre (Budget-)Planung im 4. Quartal auf Basis eines Rückblicks machen und glauben, diese sei auch in einem Jahr noch stimmig. Bei Wirtschafts- und Produktzyklen, welche vier bis fünf mal schneller sind als noch vor 20 Jahren, erinnert diese klassische Jahresplanung an einen planwirtschaftlichen Fünfjahresplan.

Die Alternative: rollierende Budgetierung. Die letzten 15 Monate werden rückblickend und die kommenden 15 Monate als Forecast einbezogen – und zwar jedes Quartal oder Monat aufs Neue! So ist der Puls des Unternehmens spürbar und die Planung up-to-date.

2. Bessere Regeneration durch Schockvermeidung

Ein regenerationsfähiges Unternehmen ist fähig, sich auf Veränderungen seines Ökosystems einzustellen und die Fähigkeiten auszubilden, die für die Zukunft überle-

benswert sind. In der Natur mutiert der genetische Code von Organismen, um sich der Umwelt anzupassen.

Im Unternehmen erfolgen Mutationen über einen längeren Zeitraum, also evolutionär und nicht revolutionär. Finden umfassende Veränderungen über Nacht statt, ist dies meist eine Alarmreaktion des Systems und sorgt für einen Schockzustand in jeder einzelnen Zelle – also bei allen Mitarbeitern. Werden wesentliche Veränderungen langfristig geplant, können sie gesund und nachhaltig integriert werden.

3. Agile Methoden

Hier können wir von den Softwareentwicklern lernen: Sie nutzen agile Methoden wie „Scrum“. In den immer unübersichtlicher und riskanter werdenden Projekten setzen sie auf kurze Feedbackschleifen und höchste Eigenverantwortung – und erzielen bessere Ergebnisse bei geringerer Mitarbeiterfluktuation.

4. Prinzipien statt Regeln

Wer agil führt, setzt auf Prinzipien statt Regeln. Prinzipien fördern eine eigene innere Handlungslogik im Sinne des Unternehmens und funktionieren auch dann noch, wenn es für Fälle keine Regeln gibt. Dies ermächtigt Mitarbeiter und lässt sie verantwortungsvoller handeln.

Unternehmens-DNA aktiv weiterschreiben

Wie menschliche DNA besteht Unternehmens-DNA aus zwei aufsteigenden Spiralen, die durch sprossenartige Verbindungen stabilisiert werden. Eine Spirale steht für

die Lebensbedingungen des Unternehmens. Hier sind Erfahrungen wie vergangene Herausforderungen oder Umweltbedingungen gespeichert. Die zweite enthält Informationen über entwickelte Fähigkeiten, Regeln und Sicht- und Denkweisen. Damit DNA gesund wächst, müssen beide Spiralen (Lebensbedingungen und Denkmöglichkeiten) gleichzeitig entwickelt werden. Fehlen wichtige Querverbindungen zwischen den Spiralen, wird die DNA instabil; das Potenzial kann nicht genutzt werden. Entwickeln sich Lebenswirklichkeit und Denkmodelle zu weit auseinander, bricht der DNA-Strang. Denn: Wie kann sich ein Unternehmen weiterdenken, wenn der Kopf nicht mitmacht?

Nachhaltige Unternehmensentwicklung nimmt Menschen und Kultur mit. Veränderung erfolgt evolutionär. Das benötigt Zeit, und sollte besser früher als später begleitet und gesteuert werden. Immer schnellere und weniger vorhersehbare Märkte rufen geradezu nach flexibel-agilen Prinzipien und Methoden, die wiederum die Basis für Sicherheit und Stabilität liefern. ■



Gordon Geisler

Sparringpartner und Change Experte
procontra – Geisler & Team GbR, Karlsruhe,
www.procontra.de
Tel.: 0721 335191-11
gordon.geisler@procontra.de