

CONSTANTIN SANDER

Für die Waldbesitzer war das Maß voll. Massive Schäden infolge der Luftverschmutzung haben ihnen keine andere Wahl gelassen, als gegen die größten industriellen Luftverschmutzer gerichtlich vorzugehen. Nein, kein Bericht aus den 1980ern, sondern aus dem 19. Jhd., als die Eisenhütten und Kokereien durch ihre Rauchgase die angrenzenden Waldgebiete in Mitleidenschaft zogen. Im Forstwesen war der Begriff Nachhaltigkeit zu dieser Zeit schon bekannt; Ende des 18. Jhdts. hatte der Forstwissenschaftler Georg Ludwig Hartig seinen Grundgedanken dazu formuliert. Zwei Jahrhunderte später kam der Nachhaltigkeitsgedanke auch in der Industrie an und könnte zum allgemein akzeptierten Wirtschaftsprinzip werden.

Ursprünge im Forst

Der Grundgedanke von Hartig war simpel: Es sollte dem Wald nicht mehr Holz entnommen werden als nachwächst. Dieses Prinzip hat sich in Europa durchgesetzt – ohne dass es den Forst ins Verderben geführt hätte. Allerdings musste dafür das Ziel der kurzfristigen Gewinnmaximierung aufgegeben werden. Dort, wo der Forst schon vor gut 200 Jahren stand, dämmert es der Industriegesellschaft nun ebenfalls, dass ein Umdenken in Richtung nachhaltiger Ökonomie möglicherweise unumgänglich ist, wenn die Marktwirtschaft als System überleben will.

Und dies ist keine neue Ideologie, sondern schlichtweg ein Funktionsprinzip beständiger Systeme. Die Natur als ältestes lebendes System, das den Prototypstatus längst überwunden hat, zeigt uns das eindrücklich. Ökosysteme haben eine Recyclingquote von über 95%, Stoff- und Energiekreisläufe und ausufernde Wachstumsprozesse werden entweder, wie z.B. bei Krebsgeschwüren, vom System abgepuffert oder zerstören es. Kein Teil kann dauerhaft auf Kosten eines anderen leben, das ist ein Naturgesetz in selbstorganisierten Systemen. Und genau aus diesem Grund ist das Anfachen von Hypes auf den Märkten nichts als ein Strohfeuer, an dem sich nur wenige wärmen können. Es wird ganz automatisch früher oder später zum Crash kommen. Wir hätten es wenigstens ahnen können, denn die Systemforschung weiß längst, dass die positiven Rückkopplungseffekte, auf denen exponentielle Wachstumsprozesse beruhen,

irgendwann abreißen und dann zu einer massiven Kapitalvernichtung führen. Es ist also an der Zeit, die Junkies im Nadelstreifen einer Entziehungskur zu unterziehen. Es müssen sich nicht nur Verhaltensweisen ändern, sondern auch Haltungen und Werte.

Und das betrifft nicht nur den Umgang mit Kapital, sondern auch die Führung von Menschen. Burn-out ist zum Arbeitsunfall der Gegenwart geworden. Längst haben wir den Boden unter den Füßen verloren, die Arbeitsgesellschaft durchdringt unser Leben. Nachhaltigkeit? Fehlzanzeige.

Die Okkupation des Lebens ...

... durch Arbeit. Wie kommen wir da wieder raus? Wie schaffen wir Nachhaltigkeit? Der Hirnforscher Gerald Hüther hat den Weg gekennzeichnet, indem er den Wechsel von der Ressourcenausbeutungs- zur Potenzialentfaltungsgesellschaft anmahnt. Wir müssen wegkommen vom Gedanken des Human Capital, der Menschen als Produktionsfaktoren behandelt. Menschliche Gehirne sind zum Lernen gemacht und gegenwärtig vergeuden wir durch unsere Wirtschaftsweise die darin liegenden Potenziale. Potenzialentwicklung sollte aber zu einer Grundlage eines neuen ökonomischen Weltbilds werden. Es kann nicht mehr darum gehen, Menschen zu konditionieren und zu Umsatz- oder Produktionsmaschinen zu machen. Der postmoderne Citoyen des 21. Jhdts. will sich nicht mehr konditionieren lassen, sondern sich autonom entwickeln können und seine Fähigkeiten entfalten. Und genau das ist auch die wesentlich bessere Quelle von Motivation, wie uns die Neurobiologen versichern. Autonomie, Potenzialentwicklung und Sinnhaftigkeit sind die Eckpfeiler eines neuen Wertesystems.

Das allein schützt Menschen aber nicht unbedingt vor dem Burn-out, denn es sind ja gerade die Übermotivierten, die ihre Grenzen oft nicht erkennen und solange mit Volldampf davonrauschen, bis ihr Körper den Notsschalter drückt. Zu einer nachhaltigen Arbeitsweise gehört auch die Lebensbalance. Den Begriff Work-Life-Balance möchte ich hier vermeiden. Leben ist kein Gegengewicht zur Arbeit, sondern Arbeit ist ein Teil unseres Lebens. Daneben sind gesunde soziale Bindungen und ein achtsamer Umgang mit uns selbst wichtige Fundamente: Gesunde Ernährung, ausreichend Bewegung und Phasen der Entspannung. Was mir im

Coaching dazu immer wieder begegnet, ist die Frage nach dem Sinn. Max de Pree, amerikanischer Unternehmer und Autor, pflegte Mitarbeiter gelegentlich zu fragen, wie wichtig die Firma für sie sei und wie wichtig sie für die Firma seien. Wer das Gefühl hat, einen Beitrag für sich und für andere zu leisten, der empfindet auch ein Gefühl von Sinnhaftigkeit. Und das ist für unsere psychische Gesundheit und Leistungsfähigkeit wichtig, wissen wir seit Viktor E. Frankl.

Kommen wir zurück zum besseren Verständnis selbstorganisierter oder autopoietischer Systeme. Dazu braucht es vor allem eine gute Beobachtungsgabe, um zu errahnen, in welcher Weise wir unsere Führungskultur verändern sollten. Ein Blick in ein seit Milliarden Jahren erfolgreiches System genügt: Die Natur mit ihren Ökosystemen ist ein hervorragender Lehrmeister.

Die Natur als Vorbild

In den 1980er-Jahren hat der Biochemiker Frederik Vester wichtige biokybernetische Prinzipien beschrieben und schon zuvor hat der chilenische Biologie Humberto Maturana die Grundlagen für diese Denkweise gelegt. Hier sind einige der grundlegenden Prinzipien selbstorganisierter Systeme und ihre Bedeutung für ein neues Verständnis von Führung.

Vernetzte, zirkuläre Beziehungen dominieren über lineare, kausale Beziehungen: Simple Ursache-Wirkungs-Beziehungen gibt es allenfalls in Maschinen, nicht aber in der Natur und ebenso wenig in sozialen Systemen, Wirtschaftssystemen und nicht einmal in einzelnen menschlichen Individuen. Das hat für das Management interessante Aspekte: Zum einen sollten wir aufhören, nach den Ursachen von Problemen und Konflikten zu forschen, denn die lassen sich meist nicht zweifelsfrei klären. Nützlicher ist ein Fokus auf *Lösungen*. Zum anderen sollten wir uns daran gewöhnen, dass das Verhalten anderer auch das Resultat unseres Verhaltens ihnen gegenüber ist.

Selbstorganisierte Systeme lassen sich nicht steuern wie Maschinen: Triviale Systeme sind berechenbar, hier gelten simple Ursache-Wirkungs-Ketten. Komplexe Systeme lassen das nicht zu. Daher ist die Idee, Führung wäre ein eindimensionales Unterfangen, in dem Manager den Weg vorgeben und der Rest folgt, im 21. Jhdts. zum Scheitern verurteilt. Führung funktioniert, wenn der Führungsimpuls in der Belegschaft, im Team

CONSTANTIN SANDER

Business-Coach/Autor
www.mind-steps.de

Dort, wo der Forst vor 200 Jahren stand, dämmert es der Industriegesellschaft nun ebenfalls, dass ein Umdenken in Richtung nachhaltiger Ökonomie unumgänglich ist, will die Marktwirtschaft überleben.“

Resonanz erzeugt. Dazu bedarf es des Vertrauens und einer gemeinsamen Vision.

Es gibt keine Stabilität, sondern allenfalls *Fließgleichgewichte*: Nachhaltige Führung kann also nicht bedeuten, Strukturen festzuklopfen, sondern muss diese ständig den sich ändernden Bedingungen anpassen. Management im 21. Jhdts. ist wie die Navigation auf hoher See. Wer stur Kurs hält, wird von den Wellen hin- und hergeschüttelt, macht die Mannschaft seekrank, belastet die Substanz und vergeudet unnötig Energie. Ein nachhaltiges Management ist wie das Surfen auf den Wellen und nicht wie das Ankämpfen dagegen.

Symbiotische Beziehungen dominieren über konkurrierende: Das Märchen vom Survival of the Fittest hat Darwin der Nationalökonomie des aufkeimenden Kapitalismus im 19. Jhdts. abgeschaut und nicht umgekehrt. Konkurrenz ist eine Begleiterscheinung, aber kein Funktionsprinzip selbstorganisierter Systeme. Symbiotische Beziehungen, Kooperationen überwiegen nicht nur in der Natur, sondern auch in allen sozialen Systemen. Wäre dies nicht so, würde sich das betreffende System selbst zerlegen. Management täte also gut daran, Teamwork zu fördern,

Kooperationen mit Kunden, Lieferanten – und ja sogar Konkurrenten – anzustreben.

Modulare Bauweisen und Multifunktionalität sind bewährte Erfolgsrezepte der Natur: Aus Proteinen lassen sich Gerüstsubstanzen ebenso herstellen wie Enzyme und informationstragende Moleküle. Also: Je vielseitiger Grundstoffe oder Produktkomponenten einsetzbar sind, umso effizienter für das gesamte System. So kann nebenbei auch unnötiger Abfall vermieden werden; die Natur erreicht auf diese Weise eine Recyclingquote von fast 100%.

Hohe Diversität ist eine Stärke. Das gilt insbesondere dann, wenn komplexe Aufgaben zu bewältigen sind. Das Spannende: Die Intelligenz der Vielen ist mehr als die Summe der Einzelintelligenzen. Gerade in dieser übersummativen Intelligenz steckt das Potenzial einer jeden Firma. Führungskräfte, die sich selbst für das Gehirn des Unternehmens halten, überschätzen nicht nur sich selbst, sondern verschenken dazu noch ungenutzte Potenziale.

Stärkung der Selbstorganisation ist gut für das System: Dies aktiviert die Potenziale der Individuen für das Ganze. Gerade hierin steckt Musik für jeden Einzelnen, denn Autonomie ist ein wichtiger motivationaler Faktor. Führungskräfte sollten die Fähigkeiten jedes einzelnen dadurch nutzen, dass sie so viel Verantwortung wie möglich delegieren und Kooperationen fördern. Das heißt für die Personalführung und -entwicklung auch: Fokus auf Potenziale, nicht auf Defizite. *Potenzialentwicklung* ist die größte menschliche Kraft, die in Kombination mit unserem Bedürfnis nach Bindung zu Triebfedern einer völlig neuen Wirtschaftsweise werden könnte, in der nicht mehr Gewinnmaximierung im Vordergrund steht, sondern die sinnhafte und effiziente Kooperation von Menschen für gemeinsame Visionen und Ziele.

Dies sind nur einige Aspekte nachhaltigen Managements. Zahlreiche Managementkonzepte der Vergangenheit krankten daran, dass sie abstrakte Konstrukte waren, die vor allem durch ihre (scheinbare) Plausibilität bestachen, aber keinen ausreichenden empirischen Hintergrund hatten. Nachhaltiges Management hingegen hat ein erfolgreiches Vorbild: die Natur. Und, um noch einmal auf Hartig zurückzugreifen: Wer dauerhaften Ertrag erzielen möchte, muss mindestens genau so viel pflanzen, wie er erntet.

Nachhaltiges

Thema Nachhaltigkeit ist im 21. Jahrhundert ein politischer Begriff geworden, an dem nun auch das Management nicht mehr vorbeikommt. Dies ist aber keine Frage der Opportunität, sondern in Zeiten knapper werdender Ressourcen und zerplatzender Marktblasen ein Weg ohne Alternative, der sich anschickt, unsere Wirtschaftsweise radikal zu verändern. Was das alles mit Forstarbeitern zu tun hat, erklärt medianet-Gastautor Constantin Sander.



Vorbild Natur

