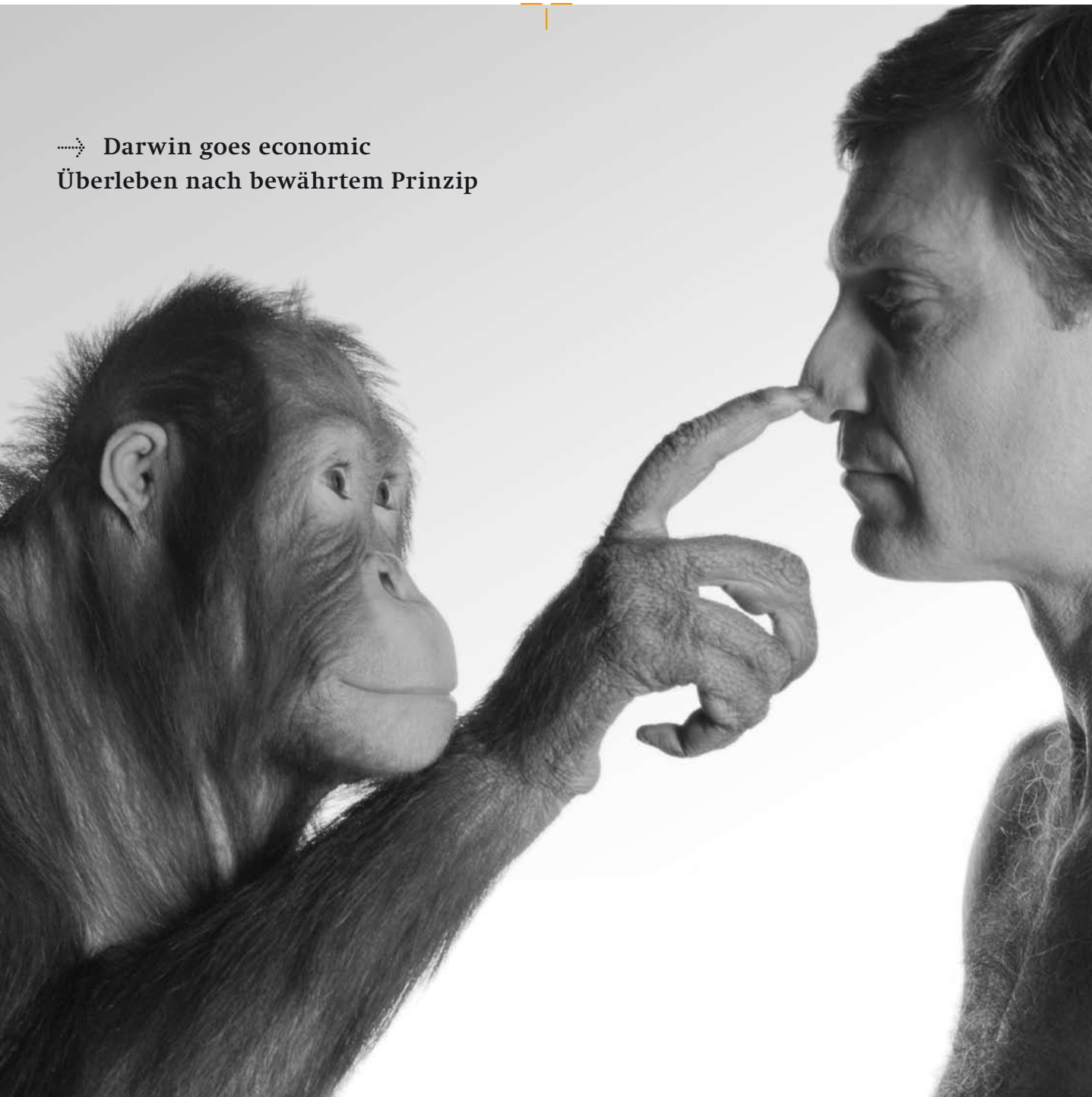


sechsseiten

2009 – ÜBERLEBEN | AUSGABE 03-1 | MAI 2009

PROCESS'ONE

→ Darwin goes economic
Überleben nach bewährtem Prinzip



Alle diese Wirkungen erfolgen unvermeidlich, wie wir im nächsten Abschnitte sehen werden, aus dem Ringen um's Daseyn. In diesem Wettkampfe wird jede Abänderung, wie gering und auf welche Weise immer sie entstanden seyn mag, wenn sie nur einigermaassen vortheilhaft für das Individuum einer Spezies ist, in dessen unendlich verwickelten Beziehungen zu anderen Wesen und zur äusseren Natur mehr zur Erhaltung dieses Individuums mitwirken und sich gewöhnlich auf dessen Nachkommen übertragen. Ebenso wird der Nachkömmling mehr Aussicht haben, die vielen anderen Einzelwesen dieser Art, welche von Zeit zu Zeit geboren werden, von denen aber nur eine kleinere Zahl am Leben bleibt, zu überdauern.

*[aus Charles Darwin „Die Entstehung der Arten“ in der 1860 erschienen
Übersetzung von Heinrich Georg Bronn]*

SVEN FISSENEWERT

Darwin goes economic – Überleben nach bewährtem Prinzip

1809: Charles Darwin erblickt das Licht der Welt.

Bis heute gilt er als der Begründer der modernen Evolutionstheorie.

2009: Die Finanz - und Wirtschaftswelt wird von einem heftigen Beben durchgeschüttelt.

Bislang kann niemand zuverlässig und aufrichtig sagen, welchen weiteren Verlauf die „Krise“ nehmen wird.

Ging es in der Wirtschaftswelt in den vergangenen 20 Jahren vornehmlich um Wachstum, rückt jetzt das pure Überleben in den Fokus der Aufmerksamkeit – das pure Überleben in Zeiten sich stark verändernder Umwelten.

Doch wie kann das gelingen?

Die Suche nach Antworten auf diese Frage, hat uns zu Charles Darwin geführt – zu seinen Erkenntnissen bezüglich der Prinzipien des biologischen Überlebens.

Um daraus Ableitung und Denkrichtungen für das Überleben in 2009 entwickeln zu können, muss jedoch Klarheit darüber hergestellt werden, was Darwin eigentlich mit „Survival of the fittest“ ausdrücken wollte.

NICHT DER STÄRKSTE GEWINNT

Anders als über all die Jahrzehnte angenommen, meinte „Survival of the fittest“ keineswegs körperliche Stärke und Durchsetzungsfähigkeit; meinte nicht die Fähigkeit, die Konkurrenz mittels Gewalt zu verdrängen. Vielmehr bezeichnete Darwin jene Arten als „fit“, die es schafften beziehungsweise schaffen, sich optimal an die Umwelt anzupassen oder sich trotz widriger Umweltbedingungen erfolgreich zu vermehren. Denn ihm zufolge haben eben jene Arten, die genau dazu in der Lage sind, die besten Überlebenschancen.

Ein anschauliches Beispiel sind die Dinosaurier. Sie waren durchaus körperlich stark, aber eben auch zu schwer, zu behäbig und zu wenig wandlungsfähig angesichts der sich ändernden Umwelten. Als weit erfolgreicher „Modell“ erwiesen sich da die Säugetiere. Denn diese erschienen nicht erst auf der Bildfläche als die Dinosaurier ausstarben, sondern lebten schon lange vorher als zumeist kleinere Arten unter den Riesenreptilien. Als sich dann die Umweltbedingungen massiv veränderten, war der Weg frei für die Ausbreitung der Säugetiere – sowohl hinsichtlich der Populationsgrößen als auch der Artenzahl. Die in den Genen über lange Zeit gespeicherten Optionen wurden nun in reale Baupläne – sprich Lebewesen – umgesetzt und an der Realität getestet. Das Ergebnis kann sich im Falle der Säugetiere sehen lassen: Und damit meinen wir alle Säugtiere und nicht ausschließlich den Menschen.

EVOLUTION IST NICHT ZIEL ORIENTIERT

Dass wir Menschen uns zu den Wesen entwickelt haben, die wir heute sind, war nicht geplant. Vielmehr sind wir – ebenso wie die Gesamtheit aller heute existierenden Arten – das Ergebnis des Zusammenspiels von gänzlich zufällig auftretender Variation (Mutation) und der anschließenden Selektion (Auswahl) unter den jeweils herrschenden Lebensbedingungen. Zur Lebenszeit von Darwin bedeutete diese Aussage die Abkehr vom Glauben an das Göttliche und den Menschen als Krone der Schöpfung.

Die Aussage macht aber auch klar: Es gibt keine vorgegebene Richtung, kein der Evolution innewohnendes Ziel. Es gibt kein Streben nach Wachstum und Entwicklung zu Höherem. Mutation und Selektion setzen immer an der jeweils aktuellen Situation, an dem jeweiligen Lebewesen an. Und auf dieser konkretenlebensebene gibt es bestenfalls das „Ziel“ des erfolgreichen Überlebens.

DAS ENDE DES SHAREHOLDER VALUE

Überträgt man Darwins Erkenntnisse auf unsere heutige Unternehmenswelt, so müssen wir uns zuallererst vom Shareholder Value Prinzip verabschieden. Dass es für die zukunftsorientierte Steuerung von Unternehmen nicht taugt, hat inzwischen selbst Jack Welch – der größte Verfechter dieses Prinzips – erkannt. Und so wurde er unlängst in der Financial Times mit den Worten zitiert, der Shareholder Value sei die „blödeste Idee der Welt“.

Ein paar konkrete Fragen

für all diejenigen, die unsere Impulse für sich und ihr Unternehmen weiterdenken möchten:

- Wie können Sie Ihr Unternehmen und Ihre Entscheidungen mittelfristig unabhängiger machen von übertriebenen Renditeerwartungen und der damit verbundenen Steuerungslogik (beispielsweise Quartalsberichten)?
- Welche Formen des internen und externen Contractings mit den Stakeholdern Ihres Unternehmens sind denkbar und machbar?
- Welche Optionen ergeben sich aus den Kernkompetenzen Ihres Unternehmens? Welchen Entwicklungsraum geben Sie diesen Optionen?
- Welche Prozesse und Strukturen müssen Sie schützen; welche unterliegen mehr und welche weniger dem Wandel?
- Und schließlich immer wieder: Wie werden Sie in und mit Ihrem Unternehmen ein Teil der Zukunft?

Nicht die Befriedigung von Renditeerwartungen, sondern das Überleben des Unternehmens ist oberstes Gebot. Das Shareholder Value Prinzip hat diese Reihenfolge vertauscht. Mit der Konsequenz, dass in manchen Fällen zugunsten der Rendite das Überleben ganzer Unternehmen oder zumindest einzelner Unternehmensbereiche aufs Spiel gesetzt wurde.

Die Stakeholder des neuen Typs wollen überleben und messen ihren Erfolg daran, wie gut es ihnen gelingt, das Unternehmen in die nächste und übernächste Generation zu führen. Natürlich bleibt dieser neue Typ an Renditen interessiert, aber er betrachtet sie als Ergebnis und nicht als primäres Ziel. Davon abgesehen wird er sich die Frage stellen wollen und müssen, wo die erwirtschafteten Gewinne hingehen und wer darüber entscheidet. Denn schließlich wird er in der Lage sein wollen, kurzfristige Ziele zu bedienen ohne langfristige zu opfern.

Dieser neue Typus wird, angesichts heftiger Schwankungen in der Unternehmensumwelt und unsicherer Zukunftsaussichten, großes Interesse daran haben, dass während der Dauer seines Engagements nichts schief geht. Er wird somit verstärkt darauf achten, die Überlebenschancen des Unternehmens auf einem hohen Niveau zu halten. Er wird dafür sorgen, dass es schnell und angemessen auf Ereignisse in seiner Umwelt antworten kann.

DAS ENDE DER STRATEGISCHEN PLANUNG

Aber Zukunft ist nicht planbar. Gerade die jüngsten Ereignisse haben uns dies deutlich vor Augen geführt. Das Überleben eines Unternehmens wird zwar auch weiterhin stark von spezifischem Know-How und exzellenten Prozessen abhängen. Aber es braucht mehr als das. Es braucht die Fähigkeit, sich bei aller Spezialisierung Optionen offen zu halten.

Denken Sie an die Entwicklung der Säugtiere nach dem Aussterben der Dinosaurier: Sie waren in der Lage, zum geeigneten Zeitpunkt ihre lange gesammelten Optionen sozusagen zur Marktreife zu bringen. Auf Unternehmen übertragen bedeutet das, Zukunft in Form von verschiedenen Szenarien mit unterschiedlicher Eintrittswahrscheinlichkeit zu denken.

In diesem Zusammenhang bekommt die Aussage des Kybernetikers* Heinz von Förster auch für die Unternehmensentwicklung eine wertvolle Bedeutung: „Handle stets so, dass sich die Summe deiner Wahlmöglichkeiten erhöht.“

Die Verantwortlichen müssen sich dafür mit einer neuen Form der Beobachtungsfähigkeit ausstatten. Bisherige Suchstrategien müssen erweitert oder abgelöst werden. Und Unsicherheit darf nicht länger als ein Zeichen von Schwäche oder Bedrohung, sondern als Teil der Spielfeldumrandung gesehen werden.

** Die Kybernetik erforscht die grundlegenden Konzepte zur Steuerung und Regulation von Systemen, unabhängig von ihrer Herkunft. Dadurch werden so unterschiedliche Bereiche wie Maschinen, Menschen oder Organisationen vergleichbar.*

Process One Consulting GmbH

Marienstraße 22

D-36039 Fulda

Fon +49 (0)661 2 91 82 11

Fax +49 (0)661 2 91 82 12

info@process-one.de

www.process-one.de

Möchten Sie mehr über uns und unsere Leistungen erfahren?

Gerne senden wir Ihnen weitere Informationen zu.

Rufen Sie dazu einfach an unter +49 (0)661 2 91 82 11 oder
senden Sie uns eine E-Mail an info@process-one.de.

Zudem finden Sie weiterführende Informationen auf unserer Website
www.process-one.de.



Sven Fissenewert

geboren 1968,
seit 1999 bei Process One

Arbeitsschwerpunkte

Managementberatung und
Führungsentwicklung,
Teamentwicklung und -coaching.