



Der Lotse

Impulse für eine umsetzungsorientierte Unternehmensentwicklung

Herausgeber: Jörg Icker, ad fontes Consulting

Nachhaltigkeit I: Ein *unbequemer* Blick auf ein Modethema

Das Thema „Nachhaltigkeit“ beschäftigt die Gazetten seit geraumer Zeit. Mitunter hat man den Eindruck, dass die Zeitgeistigkeit genutzt wird, um einen neuen Anlass für das Altbekannte zu schaffen. Es scheint keine allgemeingültige Definition für die Nachhaltigkeit zu geben. Wir verstehen im Folgenden darunter den wahren Wortsinn. Sprich: Wie kann es *wirklich* gelingen, etwas *dauerhaft* und *konsequent* im Sinne der eigenen Vision/ Strategie auch tatsächlich zu tun?

Beobachtungen



Schaut man sich bei Finanzdienstleistern um, so stellt man fest, dass fast alles mittlerweile konzeptionell vorhanden ist. Da stehen diverse Umsetzungsleitfäden u. ä. meist in den Schränken der Führungskräfte. Als „Externer“ gewinnt man oft den Eindruck, dass viele Konzepte gar nicht bekannt, präsent, geschweige denn adäquat umgesetzt sind. Und wenn doch, dann bei näherer Draufsicht häufig halbherzig, vielleicht auch aufgrund der teilweise erheblichen Komplexität der Konzepte.

Zusammengefasst: Regionalbanken haben kein Erkenntnis-, sondern ein Umsetzungsproblem.

Spricht man mit Vorständen über die Thematik, so sind diese meist in dem Glauben, dass „die Dinge“ schon laufen und die neuen/ aufgefrischten Konzepte schnell umsetzbar sind bzw. werden. Aus der Vorstandsperspektive wird es teilweise mit einem gewissen Unverständnis aufgenommen, wenn die 2. Ebene andere Sichten kundtut, z. B. von Komplexität, Ressourcenengpässen, mangelnder Verbindlichkeit oder der eigenen Agenda einzelnen Mitspieler berichtet.



Ursachenforschung

Konzepte haben i. d. R. etwas mit Veränderung zu tun. Veränderung ist zunächst einmal unbequem und anstrengend, weil gewohnte, oft fest verankerte und eingeübte Routinen tangiert werden. Die meisten Menschen mögen ihre gewohnten Muster, brauchen Orientierung/ Ordnung, so dass es nur menschlich ist, neuen Strömungen mit Skepsis zu begegnen. Dies betrifft alle Ebenen.

Mitunter werden durch Konzepte auch interne Machtverhältnisse verschoben, was nur die möglichen Gewinner gut finden. Insofern ist es ebenfalls menschlich, wenn negativ Betroffene nach Wegen suchen, ihre



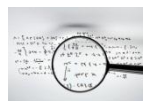
Mai 2012



von den neuen Unternehmenszielen abweichenden Partikularinteressen durchzusetzen oder zu erhalten. Dies beginnt in der harmlosen Form mit Prozessverschleppung, Ablenkung, Vermeidung von Konkretheit/ Messbarkeit/ Verbindlichkeit oder auch der Überbetonung von Hindernissen. Aus dem eigenen System heraus ist es zunächst einmal eine Herausforderung, hierüber ungefärbte Transparenz zu erhalten und das Thema Nachhaltigkeit i. S. von Umsetzungskonsequenz in den Führungsdiallog zu bekommen.

Neben möglichen Potenzialen in den Planungs-/ Steuerungsprozessen und „Tools“ bestehen weitere Ursachen in der häufigen (und weiter zunehmenden) Interdisziplinarität und Komplexität der Themen. Oft wird man selbst die Umsetzung in Form eines Projektes gestalten und auch einen längeren Atem haben müssen. Liniengeprägte Kulturen tun sich mit Projekten immer noch aus verschiedenen Gründen schwer.

Ableitungen



Zunächst einmal braucht es klare gemeinsame Bilder im Top-Management, u. a. auch über eine motivierende Zukunftsvision, deren Konkretisierung über Leitbilder usw. sowie *echtes* Commitment im Führungskreis. Letzteres kann nicht verordnet werden. Insofern ist eine Einigkeit im Vorstand über den notwendigen Grad an Veränderung, die tiefe Überzeugung, dass man diese Veränderung ernsthaft will und die Bereitschaft für „eigene Beiträge“ notwendig. Die Mitarbeiter merken

schnell, ob dies authentisch ist und richten ihr Verhalten darauf aus.

Auf der 2. Ebene braucht es mehr als die Rolle und Überzeugung des Unternehmenssteuerers, um den Weg zu konkretisieren und ihn dann auch zu gehen. Lässt man ihn allein, so wird die betriebliche Mikropolitik zu Reibungsverlusten und Bremspuren in der Umsetzung der Konzepte führen. Eine Verbreiterung hin zur partizipativen Projektsteuerung hat sich bewährt. Auch dies ist noch nicht hinreichend. Letztendlich gilt es, die Mitarbeiter wirklich zu gewinnen. Das „Wollen“ kann man nicht schulen, befehlen oder gar erzwingen, sondern nur durch geeignetes und nachhaltiges (!) eigenes Verhalten sowie ernstgemeinte Einbindung motivieren, auch wenn die Selbstreflexion manchmal schmerzt.



Ein möglicher Weg...

1. Überprüfung der „Zukunftsbilder“ im (Top-)Management und ggf. kreieren einer motivierenden und emotionalen Vision; Erzeugung von Commitment im Führungskreis
2. Analyse der Unternehmenskultur und „Veränderungsdiskussion“
3. Gestaltung und Priorisierung der Roadmap für die Umsetzung
4. Verbreiterung der Projektmanagementkonzeption und Schärfung der „Spielregeln“ i. S. der Umsetzungskonsequenz
5. „Mitnahme“ und Begeisterung der Mitarbeiter und Monitoring des Umsetzungsprozesses