

Der Mut, unserer Zukunft eine Chance zu geben

Was haben gewöhnliche Menschen mit der Entwicklung der Welt zu tun?

von Ute Thumm, Thumm & Partner, Unternehmensberatung, D-Markt Schwaben
uthumm@thumm-partner.de, www.thumm-partner.de (02/2006)



Führungskräfte sind heute mit rasanten Geschwindigkeiten, zunehmender Komplexität und aggressivem Wettbewerb in globaler werdenden Märkten konfrontiert. Es wird offensichtlicher, dass Organisationen immer weniger steuerbar sind. Damit verbunden ist eine zunehmende Orientierungslosigkeit auf gesellschaftlicher, sozialer und wirtschaftlicher Ebene.

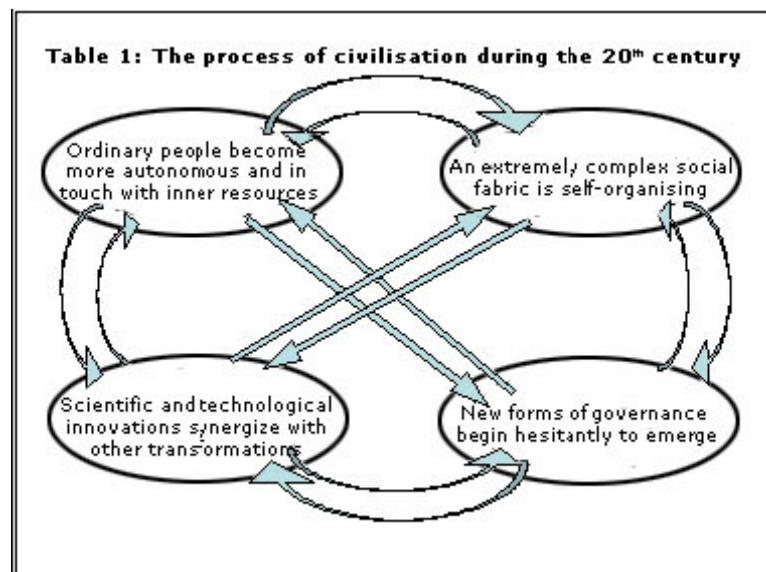
Führungskräfte können sich diesen Themen nicht durch Business-As-Usual entziehen. In diesem Umfeld reicht die Anwendung "bewährter" Geschäftspraktiken, wie z.B. Themen schneller und effektiver zu bearbeiten, bei weitem nicht mehr aus. Führungskräfte sind mehr denn je gefordert, ihr grundsätzliches Management- und Führungsverständnis in Frage zu stellen und neu zu definieren.

Was wir in Unternehmen brauchen, ist ein neues Bewusstsein, wie wir anders mit unseren Problemen umgehen können; wie wir es schaffen, nicht mit Macht-, Angst- und Kontrollmechanismen zu agieren, sondern auf der Basis von Vertrauen, Gemeinschaft, Verantwortung und Intuition zu handeln, um Zugang zu unserer Kreativität zu erhalten. Kreativität ist der Schlüssel zu Innovationen. Nur wenn es uns gelingt, die Kreativität aller Menschen voll zu nutzen, können wir die vor uns liegenden Herausforderungen lösen - als Unternehmen genauso wie als globale Gesellschaft. Dadurch gelangen wir zu Innovationen, welche unsere Zukunft sichern und unser Handeln nachhaltig machen.

Eine aufrüttelnde und bewegende Perspektive, die deutlich macht, was diese Herausforderungen für uns als Gesellschaft bedeuten, bieten die jahrzehntelangen Feldrecherchen des französischen Soziologen Alain de Vulpian. Seine Untersuchungen gehen von westlichen Demokratien aus und beziehen sich aufgrund der Dynamiken und Verflechtungen auf unseren gesamten Globus. Er beschreibt die bisherige und mögliche weitere Entwicklung unserer menschlichen Gesellschaft und fasst seine Erkenntnisse in dem Buch "A l'écoute des gens ordinaires. Comment ils transforment le monde."¹ zusammen. "Gewöhnlichen Menschen zuhören. Wie sie die Welt verändern."

Nachfolgend sind einige Aspekte näher betrachtet:

Nach einer Phase der menschlichen Entwicklung, die sehr stark durch Rationalismus, Klarheit und Linearität des Denkens geprägt war, befinden wir uns derzeit in einem tiefgreifenden Wandel: Der Grad der Selbständigkeit und Autonomie "gewöhnlicher" Menschen hat stark zugenommen. Sie sind sich ihrer Gefühle und Empfindungen stärker bewusst. Die Fähigkeit zu reflektieren nimmt zu. Diese "stille Revolution" auf individueller Ebene hat Auswirkungen auf unser soziales Gewebe und auf die wissenschaftlich-technologischen Prozesse und Innovationen. Komplexität nimmt weiter zu, gleichzeitig zeigen sich mehr und mehr Phänomene von Selbst-Organisation. Unsere Fähigkeit, dieses Ganze zu steuern, hinkt hinterher. Neue Formen der "Governance" entwickeln sich nur zaghaf.



Quelle: de Vulpian

Ein markantes Beispiel für die "stille Revolution": Die Rolle des Vaters als Autoritätsperson in der Familie hat sich in den letzten Jahrzehnten klar abgeschwächt. Umfragen machen deutlich, dass sich die Familie von hierarchischen hin zu heterarchischen Strukturen entwickelt; der Vater hat immer weniger das Sagen, was bedeutet, dass sich die Weitergabe von Normen und Verhaltensmustern und der Einfluss auf die Denkmuster der Kinder stark verändert. Zieht man hier eine Parallele zu Unternehmen, täten diese gut daran zu beobachten, wie sich Familienstrukturen in unserer Gesellschaft verändern, um daraus für die Unternehmen zu lernen.

Ein weiterer, wesentlicher Aspekt, auf den de Vulpian eingeht, sind sich entwickelnde, neue Formen des Kapitalismus. Die Kluft zwischen den Interessen der Unternehmen und der Gesellschaft der gewöhnlichen Leute wird immer größer. Wettbewerb, der auf Shareholder Value ausgerichtet ist, macht Unternehmen zu Sklaven kurzfristiger Gewinnorientierung. Sie bringt enormen Druck und ständig abnehmende Mitarbeiterzahlen mit sich. Diese Entwicklungen sind gegenläufig zu den gesellschaftlichen Strömungen, in denen die Schwerpunkte auf menschlicher Erfüllung, Lebendigkeit, Schutz der Umwelt und dem Streben nach einem Sinn im Leben liegen. In allen westlichen Ländern denken mehr als 50%, in einzelnen Ländern sogar mehr als dreiviertel der Bevölkerung, dass große Unternehmen nicht dem Interesse der Allgemeinheit dienen.

Die Überlebensfähigkeit vieler herkömmlicher Unternehmen ist in Frage gestellt. Diese Unternehmen sind abgeschnitten von den sich verändernden Menschen, dem sozialen Gewebe und der dazugehörigen Dynamik. Es gelingt ihnen nicht, die erforderlichen Fähigkeiten zu entwickeln, die sie zur Steuerung komplexer Prozesse bräuchten. Führungskräfte und Manager strampeln sich immer mehr ab, sie etablieren Kontrollstrukturen, die nicht funktionieren, sie agieren mit Autoritätsstrukturen gegenüber Menschen, die selbstbestimmt leben und sich beteiligen möchten. Sie versuchen, Menschen zu manipulieren, die nur soweit mitmachen, wie sie denken, dass es notwendig ist. Verbraucher entziehen sich dem Zugriff der Unternehmen oder es wird immer teurer, sie für ihre Produkte zu gewinnen.

Wenn Top-Führungskräfte großer, etablierter Unternehmen diesen Gegensätzen gegenüber und den daraus resultierenden Konfrontationen weiterhin unsensibel bleiben und wenn es nicht bald gelingt,

angemessene Antworten zu finden, könnten sich die Proteste verschärfen und die zunehmende Kluft zwischen Business und gewöhnlichen Menschen könnte sich weiter vergrößern und katastrophale Entwicklungen nach sich ziehen. Druck und Konfrontationen werden zunehmen. Während große Unternehmen weiter Mitarbeiter abbauen, wird sich auf der Basis individueller Initiativen und informeller Prozesse eine neue "Socio-Economy" bilden. Sie wird an Bedeutung gewinnen und den klassischen Unternehmen den Rang ablaufen. Die gewöhnlichen Reaktionen gewöhnlicher Menschen werden zunehmend destruktive Entwicklungen durch interne Dysfunktionalitäten und zunehmende, ernsthafte Krisen in klassisch geführten Unternehmen verursachen.

De Vulpian schließt aus seinen Beobachtungen, dass viele Vorstände und Geschäftsführer relativ enge mentale Landkarten und Haltungen der Welt in sich tragen. Sie sind die Früchte ihrer eigenen Erziehung und ihrer bisherigen beruflichen Erfahrungen. Wir brauchen eine kritische Masse an Managern, die neue Brillen tragen, so dass das Big Business an dem Entdeckungs- und Lernprozess teilhaben kann. Damit könnte das Management das erforderliche neue Know-how entwickeln, das sie dabei unterstützen wird, ihre Unternehmen weise in der modernen "Socio-Economy" zu führen.

Als Gesellschaft stehen wir an einem Wendepunkt: Vielleicht sind wir mitten in einem Prozess zu einem tieferen Verständnis von Demokratie und sozialen Strukturen mit postnationalen Formen. Diese Gesellschaft, die wir nur erahnen können, wäre heterarchisch, zum Großteil selbstorganisiert und selbstgesteuert und der Anteil persönlicher Initiativen wäre deutlich erhöht. Aufgrund des rasanten technologischen Fortschritts in der Kommunikation ist die Entwicklung effizienter, globaler wie auch lokaler Selbst-Steuerung vorstellbar, möglicherweise sogar erreichbar². Es besteht die Chance menschlichen Fortschritts, dessen Geburt wir begleiten können. Aber wir haben nichts Festes in der Hand. Viele Regierungen sind in ihrer Funktionsweise überholt aber immer noch sehr einflussreich und agieren nicht nach den Spielregeln einer lebendigen Gesellschaft. Sie legen ideologische, hierarchische Haltungen an den Tag, sie häufen Fehler und Fehlanpassungen, die perverse Effekte nach sich ziehen. Anstatt konzertierte, anpassungsfähige Regulierungen zu entwickeln, werfen sie Öl ins Feuer und verstärken die Turbulenzen. Auch darin wird sich festmachen, ob dies lediglich ein Nadelöhr an Turbulenzen darstellt, oder ob dieser gesamte gesellschaftliche Prozess verheerende Entwicklungen annimmt.

De Vulpian's Beobachtungen und Überlegungen sind sehr ernüchternd und aufrüttelnd. Es ist kurz vor Zwölf und wir sollten die Zeit nutzen, nicht in Angst zu erstarren, sondern unsere individuellen Chancen und Handlungsmöglichkeiten zu nutzen. Dazu einige Fragen zur Reflexion:

1. Was hat Sie an dem Artikel angesprochen und berührt?
2. Wenn Sie Soziologe wären, wie würden Sie unsere Geschichte in die Zukunft fortschreiben?
3. Wo sehen Sie in Ihrem eigenen Leben Samen und Hoffnungsschimmer einer Zukunft, die Sie gestalten möchten und was tun Sie für deren Wachstum?

¹ Alain de Vulpian, A l'écoute des gens ordinaires. Comment ils transforment le monde. Paris Dunod 2003.

² Thomas Malone, The Future of Work. How the new order of business will shape your organization, your management style and your life. Harvard Business School Press - Boston 2004.