

Von Edwin E. Egli

Sei doch mal schnell nachhaltig!

Über den richtigen Vorhalt und das Nachhaltige

ESSAY



Als junger Mann hatte auch ich den Vorzug, das Ehrenkleid der Heimat tragen zu dürfen.

Und da hat es mich unter anderem einmal zu einer Truppe verschlagen, die sich das hehre Ziel setzte, fliegende Objekte mittels eines Metallkörpers, der in einem langen Rohr auf einer Treibladung saß, die dann explodierte und diesen Körper dadurch so beschleunigte, dass er weit durch die Lüfte zu fliegen imstande war, also eben auf dies Art und Weise auf die Erde zurückzuholen. Um das Flugzeug genannte Objekt auch treffen zu können, musste man auf dieses zielen, was solcherart vonstatten ging, dass man das Rohr in etwa auf den Gegner richtete.

Wer das schon über Kimme und Korn versucht hat, weiß, von was ich spreche. Mit ruhiger Hand und sicherem Auge. Und da lag ich bei diesen Kameraden falsch. Die sprachen von Vorhalt geben und meinten damit, dass man nicht auf das Flugzeug zielen soll, sondern auf den Punkt, wo sich ebendieses dann befand, wenn sich die Flugbahn des Geschosses mit der Flugbahn des sich mit erheblicher Geschwindigkeit vorwärts bewegenden Objektes kreuzte. Das ist Vorhalten.

Über die Kunst des Zielens

Weil viele unserer Manager durch das Stahlbad der militärischen Ausbildung gehen durften, kennen sie natürlich die verschiedenen Spielarten des Zielens. Das Berechnen der Flugbahnen, den richtigen Zeitpunkt der Schussauslösung, die Zielverfolgung und die Trefferkontrolle. Das läuft dann unter Titeln wie Strategie, Planung, Marketing, Controlling etc. Und Vorhalt ist immer dabei, denn man will ja sicher stellen, dass man zum richtigen Zeitpunkt mit dem richtigen Produkt am richtigen Ort des Geschehens ist.

Das Dumme an der Sache ist, dass diese Parameter in den letzten Jahren eine Beschleunigung erhalten haben, die die Zeitspannen, innerhalb welcher alles zu geschehen hat, immer näher an Null rückten. Heute tun, was gestern schon hätte sein sollen, hopphopp und dalli dalli.

Ich befürchte, dass das schon eine ganze Generation so tief geprägt hat, dass sie an das Dogma glaubt: was war ist nicht was morgen sein soll. Also heute möglichst rasch und radikal ändern. Ich verstehe es – und verzeihe es selbstverständlich – dass der geneigte Leser im Autor nun wieder den Grufti zu erkennen meint, der als häufigstes Wort das »früher« im Mund führt. Wer ist denn schon ganz gefeit davor.

Aber nun Hand aufs Herz, ich versuche ernsthaft die nichtlineare Zukunft zu verkünden, die Zukunft also, die sich nicht mit Charts und Trends in eine mathematisch-exakte Faktulät einbinden lässt, sondern das Unerwartete zum Erwarteten erklärt. Es könnte vielleicht einsichtig werden, dass in dieser Erwartungshaltung und dieser Denkweise die Durchlaufgeschwindigkeit von Prozessen nicht mehr unbedingt den Stellenwert aufweisen, den viele Managementlehren von heute immer noch fordern.

Von der Tante zur Powerfrau

Lassen Sie mich dazu ein reales Beispiel schildern. Ein großer, weltweit bekannter Dienstleister hat vor einiger Zeit den allmächtigen Chef in die Wüste geschickt, weil die Resultate die Erwartungshaltung der Aktienmärkte nicht mehr befriedigen konnten. Der Neue hat als Heilsbotschaft »back to the roots« verkündet, was allgemein als klug und gescheit bezeichnet worden ist.

Der Dienstleister war vor vielen Jahren als alte Tante im Markt, saß Socken strickend im Ohrensessel vor dem Kamin, verdiente dabei sogar Geld, nicht zuviel und nicht zuwenig. Und die dort tätigen Mitarbeiter lebten lange und zufrieden nach dem Motto »Was der Bauer nicht kennt ...«.

Und dann kam einer daher, over land and sea sozusagen, und verwandelte die alte Tante in eine aggressive Powerfrau. Das ging nicht ohne Widerstand und Aufbrechen alter Tabus und Pfründe. Das Resultat ist bekannt, der Powerfrau wird der Stecker aus der Dose gezogen. Back to the roots. Was mich nicht so sehr erstaunt wie erschreckt ist die Tatsache, dass der progressive Alterungsprozess der Dame von den selben Leuten umgesetzt, ja sogar mit Verve angeregt und vertreten wird, die seinerzeit vom Verjüngungsprozess profitiert haben. Was war, ist nicht mehr, weil es nicht sein darf. Und das subito. Da arbeiten Leute in diesen Tagen auch übers Wochenende – es muss ja rasch greifen – um das Rad zurückzudrehen.

Das heißt im Klartext zum Beispiel, dass ganze Kundensegmente, die ja nicht zuletzt die jugendliche Spannkraft ihres Marktpartners gefordert und letztlich auch bewundert haben, nun wieder in alte Schachteln gesteckt werden, die leise nach Mottenkugeln riechen.

Die Geschichte habe ich so ausführlich erzählt, um endlich zum Thema zu kommen. Man hat das Gegenteil von Vorhalt entdeckt. Sie erinnern sich vielleicht, wie ich mich schon recht ätzend über den Gebrauch der Worthülse Vertrauen geäußert habe. Das ist so richtig zum »Jack out of the Box« geworden. Und zum Allgemeinplatz. Die Bank braucht es, der Bäcker braucht es, der Politiker natürlich besonders intensiv, wir alle streben nach ihm.

Ich habe das Gefühl, dass wir eigentlich gar nicht geliebt sein wollen, es genügt vollauf, wenn sie uns vertrauen. So einfach ist das. Aber halt, so einfach wäre das. Denn simples Vertrauen ist Schnee von gestern. Wer heute etwas auf sich hält (und wer tut denn das nicht?), der will nachhaltiges Vertrauen schaffen.

Nachhaltigkeit: die neue Religion?

Vorhalt ist passé, Nachhalt ist der Name des heiligen Grals. Der Mann, der wegen seines fortgeschrittenen

Alters nachhaltig keinen Job mehr in seinem angestammten Beruf findet, der putzt jetzt mir auf der Bahnhofstraße meine Schuhe mit nachhaltigem Glanz.

Nachhaltigkeit, die neue Religion. Was hat man denn darunter überhaupt zu verstehen? In Wörterbüchern sagt man mir, dass nachhaltig mit langandauernder Wirkung zu tun, auch mit besonders eindrücklicher, großer Wirkung. Und das soll nun so neu sein, dass in Bälde mit entsprechenden Lehrstühlen an unseren Bildungsanstalten gerechnet werden muss. Da verstehe einer noch die Welt. Könnte es sein, dass wir vor lauter Vorhalt die länger dauernde Wirksamkeit unseres Tuns gar nicht mehr zum Ziele hatten? Weil alles schon veraltet war, als es das Licht der Welt erblickte, oder weil die Zeithorizonte der Trefferkontrolle immer näher an den geistigen Coitus heranrückten, also heute gedacht, morgen Cashcow.

Ich gestehe freimütig, dass es mir an der Form von Denkfähigkeit und Logik gebricht, die zum Verständnis dieser Zusammenhänge unabdingbar sind. Ich bin vermutlich doch zu

alt. Wenn mir allerdings keiner über die Schulter guckt und mir zuhört, was ich im stillen Kämmerlein so vor mich hin sinniere, der würde auch nicht merken, dass ich die fleischgewordene Nachhaltigkeit bin. Ich habe an vielem, was mir wertvoll und wichtig erschien, eisern festgehalten. Stur sicher aus der Sicht vieler, die meinen Weg kreuzten, kauzig vielleicht sogar. Aber nachhaltig. Da lasse ich mir nichts zu schulden kommen. Wer weiß, ich bin vielleicht sogar der Erfinder der Nachhaltigkeit der modernen Zeitrechnung, sicher aber ein Jünger der Langzeitwirkung – lange vor dem großen Blasenprung der Neuzeit.

Nachhaltig Glanz verleihen

Was bedeutet nun die neue Religion für die oben zitierte Generation? Wenn sie die Fähigkeit noch nicht ganz verloren hat, Chancen und Risiken in der gleichen Geschenkpackung entgegenzunehmen, so meine ich, dass die Nachhaltigkeit ihr wieder etwas zurückbringen

bringen kann, das sie im atemlosen Rennen der Vergangenheit verloren hat: die Zeit, die in die echte, wahre Nachhaltigkeit investiert werden muss, sollte diese nicht wieder zur Worthülse pervertieren.

Erst dann macht das aufgeregte Gerede um die Nachhaltigkeit Sinn. Dann auch kommt langsam aber sicher die Fähigkeit zurück, die echten Zeithorizonte an unser Tun anzulegen. Das verstärkt unsere eigene Nachhaltigkeit in einem sozialen und wirtschaftlichen Umfeld, in dem der Schuhputzer nicht mehr wegen seines hohen Alters wirkt, sondern wegen seiner Fähigkeit, nachhaltig Glanz zu verleihen.

Lasst es nun also wirken – lange wirken.