

## Management ist Verantwortung für Nachhaltigkeit

### Prozessoptimierung als „praktizierter Umweltschutz“

„Grün sein“, die Erfordernisse des Biotops Erde, unserer Umwelt, unseres Lebensraumes zu schützen und dennoch wirtschaftlich aktiv zu sein, ist kein Widerspruch. Es lässt sich auf eine sehr simple Formel reduzieren, die man sich universell bei jeder Entscheidung als „Gewissens-Frage“ vorlegen kann: habe ich jeglichen Aufwand auf ein Minimum reduziert? Oder anders ausgedrückt: ist mein geplanter Verbrauch an Ressourcen und Energie so gering wie möglich?

Üblicherweise ist bei den Themen Nachhaltigkeit, Ökologie, Umweltschutz der Blick auf die Art und Menge, die Gewinnung oder Entsorgung von Gütern, Materialien, Dingen, Naturstoffen und die Substanz des Planeten Erde gerichtet.

Diverse Siegel und Aktivistenverbände lenken die Aufmerksamkeit auch auf die bedeutenden Faktoren Arbeit und soziale Komponenten.

Ganz logisch, doch selten bewusst, ist die Gleichsetzung des Kapitalismus als Staats-, Gesellschafts- und vor allem gewerbliche Gestaltungsmaxime und Ökologie (was ja in der unmittelbaren Übersetzung nichts anderes als „Haushalten“ meint): mit dem geringsten Aufwand das optimierte (maximale) Ergebnis erreichen. In plumper Kapitalisten-Formel: wenig Aufwand, viel Gewinn. Kurioserweise ist es zugleich eigentlich der beste suggestiv-plakative Slogan für den vernünftigen Umgang mit den Ressourcen, den Quellen, den vorhandenen Schätzen – aller Art.

Kaum beachtet, aber nicht minder wichtig, die Tatsache, dass alle Vorsorge nichts nützt, wen sie nicht in eine stimmige Organisation einbettet ist. Wenn, mit anderen Worten, der Workflow nicht „smart“ (intelligent) ist. Wenn man einen viel zu großen Aufwand betreibt – und vor allem, wenn man zu viele und wiederholte Fehler macht. Prozessoptimierung, Total Quality Management, Standardisierung: der KVP, kontinuierliche Verbesserungs-Prozess, sind die Handlungsebenen und Gestaltungs-Architekturen einer gelebten, praktizierten Nachhaltigkeit in der Wirtschaft, Industrie, Produktion.

### Fehlerkultur für Spitzenleistungen

„Wo gehobelt wird, da fallen Späne“, oder lakonisch: „Verlust ist immer“. Wohl wahr, doch alle Anstrengungen des Managements sollten immer, ausnahmslos darauf gerichtet sein, diese Reibungsverluste, den „Sand im Getriebe“ so gering wie möglich zu halten. Das muss immer und immer wieder geprüft und neu bedacht werden. Tägliche Pflicht, tägliche Routine.

„Aus Fehlern wird man klug“, „nur die Übung macht den Meister“, „nichts ist vollkommen“; an Geflügelten Worten und Volksweisheiten fehlt es nicht, auf den gemäß Management-Vokabular „try and error“-Pfad hinzuweisen, der mühsam und manchmal frustrierend, aber der einzige ist, aus dem nicht Genügenden zum besten Verfügbaren oder Möglichen zu gelangen.

Der Erkenntnisgewinn aus Fehlern, aus dem, was nicht „gut“ war und ist, stellt eine stets sprudelnde Quelle für „Team Intelligence“ dar; aus diesen gemachten Erfahrungen, dem gesammelten Wissen besteht das Know-how, der Wettbewerbsvorsprung, die Qualität und Güte eines Unternehmens und seiner Produktion. Wer dies nicht systematisiert und strategisch nutzt, macht extrem schwere Managementfehler, versagt. Prozessoptimierung beginnt also stets mit einer offenen, toleranten und nutzenstiftenden Fehlerkultur. Fehlerkultur heißt nicht, alle Schlampereien großzügig zu tolerieren, sondern aus ihnen organisatorisch gesicherte und in Hand-

lungsanweisungen umgesetzte Konsequenzen zu ziehen, um sie künftig zu vermeiden (also: Prozessoptimierung zu betreiben). Die flapsig-lässige Redewendung, halb Entschuldigung, halb Trotzköfigkeit, „was uns nicht umbringt, macht uns hart“ ist so unsinnig gar nicht.

### Die Antworten sind fertig, wenn die Probleme auftauchen

Prozessoptimierung in Unternehmungen ist, was jeder Sportler machen muss, um Wettkämpfe zu gewinnen – und dies nicht nur „mal irgendwann aus Zufall“. Sondern öfter. „Nach vorne zu kommen“, „Spitze zu sein“. Prozessoptimierung ist mentales Training. Auf alles Denkbare eine Antwort zu haben, bevor „Panik ausbricht“. Alles durchdacht zu haben, damit es „nicht schlimm kommt“. Ein ausgewiesener Öko-Experte hat es einmal auf die stimmige Formel reduziert: „Der beste Umweltschutz ist, erst gar keine Fehler zu machen“ – also nichts umsonst aufzuwenden an Material und Energie, Mühe und Ressourcen.

### Risk Management als Chancen-Kompass

Prozessorganisation und ihre Optimierung, für alle verständlich niedergelegt, beschrieben und immer wieder trainiert in und nach einem firmenindividuellen Integralen Management Handbuch ist weniger, „für alle Fälle gewappnet zu sein“ als vielmehr, „das Unerwünschte zuverlässig zu vermeiden“. Der Begriff Risk Management hat leider im deutschen Sprachraum eine negative Assoziation, als ginge es immer nur um Handlungen im Katastrophenfall. Genau das Gegenteil ist Risk Management: Gefahren zu erkennen, damit sie erst gar nicht zum Desaster werden! So gesehen könnte man auch sagen: Risk Management ist nur zu einem sehr geringen Teil die Art und Weise, mit Gefahren umzugehen; vor allem ist es die Kunst, die Gefahren zu umgehen! Und damit etwa „zu verschwenden“, Aufwand zu betreiben, der keinen wirtschaftlichen Erfolg hat, mithin sich ökologisch wie ökonomisch kontraproduktiv zu verhalten. Um es zu vermeiden, braucht man eben ein

### Integrales Management Handbuch als Routemap

„Ein Unternehmen kann man als Biotrop betrachten: eines hängt vom anderen ab. Alles muss zueinander passen und win-win-Situation sein, das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile, ein Team ist immer intelligenter als jeder einzelne in der Gruppe es alleine ist“ – das ist die Aufgabe eines Integralen Management Handbuches, das die Handlungsmaximen beschreibt (Maxime = Ideal, Vorgabe, Leitlinie, Richtschnur, „spirit“ eines Unternehmens).

Dabei geht es absolut nicht darum, bürokratische Vorschriften zu erlassen, sondern Prozesse und ihre Auswirkungen zu Ende zu denken, Fehler zu vermeiden, Profit zu erzielen, aber dennoch nachhaltig zu wirtschaften. Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten müssen mit ihren Belangen berücksichtigt und die Aspekte der allgemeinen Ökologie im Sinne von „Verantwortung für die Umwelt“ erfüllt sein. Das Werk ist also wie ein Audit: nicht das Prüfverfahren oder die Urkunde/Plakette selbst sind wichtig, sondern die Tatsache, dass man „den Inneren Schweinehund überwindet“, die Trägheit abschüttelt und sich konkret damit befasst, wie man einen Prozess des „täglich etwas besser werden“ in Gang setzt und hält.

Das ist kein „Luxus“, kein „nice to have“. Die Veränderungen in allen Belangen, mit denen Unternehmen und ihre Mitarbeiter/Manager konfrontiert sind, sind so rasch, oft so rigoros und nicht selten so überraschend, dass ohne dieses mentale Training, dem „Gerüstet sein für alles, was kommen kann“ exakt der elementar-universellen Evolutionsformel entspricht: es überlebt, wer sich am schnellsten und besten den jeweiligen Konditionen (und damit Veränderungen, Herausforderungen, Gefahren und Chancen) anpassen kann.