

ANDREAS BUHR

FÜHRUNGS PRINZIPIEN

DIE 12 LEITSÄTZE DER
CLEAN
LEADERSHIP

FÜHRUNG GEHT HEUTE
ANDERS

GABAL

Andreas Buhr

Führungs- prinzipien

Führung geht heute anders –
Die 12 Leitsätze der Clean
Leadership

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <https://dnb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-96740-255-1

Korrektorat: Susanne von Ahn, Hasloh

Redaktionelle Unterstützung: text-ur agentur Dr. Gierke, Köln | www.text-ur.com

Umschlaggestaltung: Martin Zech Design, Bremen | www.martinzech.de

Autorenfoto: Claudio di Lucia

Satz und Layout: Lohse Design, Heppenheim | www.lohse-design.de

Externe Links wurden bis zum Zeitpunkt der Drucklegung des Buches geprüft. Auf etwaige Änderungen zu einem späteren Zeitpunkt hat der Verlag keinen Einfluss. Eine Haftung des Verlages ist daher ausgeschlossen.

Ein Hinweis zu gendergerechter Sprache: Die Entscheidung, in welcher Form alle Geschlechter angesprochen werden, obliegt den jeweiligen Verfassenden. Im Buch werden möglichst alle Geschlechter angesprochen, der leichten Lesbarkeit halber musste häufiger das generische Maskulinum gewählt werden – mitgemeint und herzlich eingeladen sind immer auch die Leserinnen resp. alle Menschen (m/w/d).

© 2023 GABAL Verlag GmbH, Offenbach

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlages.

Wir drucken in Deutschland.

www.gabal-verlag.de

www.gabal-magazin.de

www.facebook.com/Gabalbuecher

www.twitter.com/gabalbuecher

www.instagram.com/gabalbuecher



PEFC zertifiziert
Dieses Produkt stammt aus nachhaltig
bewirtschafteten Wäldern und kontrollierten
Quellen.
www.pefc.de

Inhalt



PROLOG

Worauf es bei Führung wirklich ankommt 7



Einleitung 11

Zwölf Führungsprinzipien ruhen auf drei starken Säulen **13**

Von Werten zur Wertschöpfung **14**

Die drei wertvollen Säulen der Führungsprinzipien **15**

Wertschätzung kommt vor Wertschöpfung **21**

Das beweisende Vorbild leben **21**

Echte Führungspersönlichkeiten schaffen die

Bedingungen für Spitzenleistung **23**

Die Zukunft wertvoll gestalten: Clean Leader nutzen die zwölf Führungsprinzipien **23**



DAS ERSTE FÜHRUNGSPRINZIP

Stärke dein Entrepreneur-Mindset – nur wer sich selbst führen kann, kann auch andere führen 26

Unternehmer – eine Frage der Definition? **28**

Von Selbstführung zu Führung **32**



DAS ZWEITE FÜHRUNGSPRINZIP

Fokussiere dich auf die wesentlichen Dinge 35

Einfach intuitiv – das Richtige im rechten Augenblick **37**

Intuition bedarf des Trainings **40**

3

DAS DRITTE FÜHRUNGSPRINZIP

Handle zuverlässig als beweisendes Vorbild 42

Wertekonflikte vermeiden 44

Die Paradoxie des Authentischen 47

Übereinstimmende Wertesysteme erleichtern

Kohärenz 50

4

DAS VIERTE FÜHRUNGSPRINZIP

**Verfolge die richtigen, von Werten
geprägten Ziele 52**

Klarheit schaffen 53

Wieso Zielsetzungen erfolgreich machen 55

Ziele mit dem Team erreichen: Zielvereinbarungen 57

5

DAS FÜNFTTE FÜHRUNGSPRINZIP

Trainiere dein Entscheider-Gen 66

Entscheidungen scheiden die Geister 67

Fünf Faktoren als Basis jeder Entscheidung 68

6

DAS SECHSTE FÜHRUNGSPRINZIP

**Stelle den Menschen ins Zentrum deines
Handelns 73**

Mitarbeiter sind Ziel, nicht Werkzeug des Führungs-
handelns 74

Die richtigen Mitarbeiter mit den richtigen Werten
finden 77

Der Mensch steht im Mittelpunkt 88

7**DAS SIEBTE FÜHRUNGSPRINZIP**

**Führe mit Werten zu mehr Leistung und
besseren Ergebnissen 92**

Andere erfolgreich machen – der Weg zu mehr
Leistung 93

Situativ führen – unterschiedliche Führungsstile 97

Führungsinstrument Gespräch – die Big Five 99

8**DAS ACHTE FÜHRUNGSPRINZIP**

**Setze im Management das Richtige
richtig um 118**

Komplexität – Fluch und Segen 119

Führung gibt Management einen Wirkungsrahmen 122

9**DAS NEUNTE FÜHRUNGSPRINZIP**

Begeistere dich selbst und andere 125

Leverage mit Leichtigkeit 126

Fähigkeiten: ständige Verbesserung erforderlich 127

Fakten: unternehmerische Grundlagen müssen
stimmen 128

10**DAS ZEHNTE FÜHRUNGSPRINZIP**

**Betrachte Gewinn als Prämie für Sinn
und Verstand 131**

Wertorientierung umfasst Gewinnorientierung 132

Wer schlecht führt, vermarktet schlecht 137

11

DAS ELFTE FÜHRUNGSPRINZIP
.....

Nähre und nutze die Weisheit der Vielen 138

Wissen und Weisheit anderer nutzen **139**

Sharing is Caring **143**

To give back **144**

12

DAS ZWÖLFTE FÜHRUNGSPRINZIP
.....

Bleibe Lernender, neugierig und bescheiden 147

Sometimes you have to break the pattern **148**

Neues Lernen, New Learning: Digital Leadership **150**



IMPULS
.....

Ins Machen kommen 154

Für die Besten unter Ihnen: ein Geheimkapitel **154**

Vom Kenner zum Könnner **155**

Erfolg ist, was aus Ihrem Handeln folgt **156**



Literaturverzeichnis 157



Stichwortverzeichnis 162



Über den Autor 164

.....

Worauf es bei Führung wirklich ankommt

Führung ist ein Konzept, das sich in der Tat aktualisiert. Führung geht von uns selbst aus. Wenn Menschen die Wahl haben zwischen dem, was gesagt wird, und dem, was sie bei anderen sehen, dann orientieren sie sich am beweisenden Vorbild.

Und Führung beginnt immer bei uns selbst, wirkt dann in der Familie, im Privaten und im beruflichen Umfeld. Wir führen ein Leben. Alle! Wir tun das mehr oder weniger bewusst. Wenn wir wissen, was wir tun, dann können wir auch tun, was wir wollen. Nur: (Wie) Führen wir uns selbst?

Woher stammen die zwölf Prinzipien?

Ich habe mich mein ganzes Berufsleben lang und den größten Teil meines privaten Lebens mit der Frage beschäftigt, was erfolgreiche Menschen auszeichnet, welche Werte herausragende Führungskräfte (vor-)leben und wie ich diese zu einfachen Prinzipien der herausragenden Führungskompetenz zusammenfassen kann. Also einleuchtende, grundlegende Prinzipien, die aus guten Leuten herausragende Clean Leader machen: Führungspersönlichkeiten, die eine Autorität in sich selbst und durch sich selbst entwickeln. Sodass andere Menschen ihnen freiwillig folgen und ihnen die Fähigkeiten, also Leadership, zutrauen. Nur herausragende Führung überzeugt freiwillig Folgende – und nur so gelingt Führung heute und in der Zukunft. Alles andere ist Drohkulisse, ist Kontrollismus, ist Zwang statt Sog. Und damit überholt und old school.

In den folgenden Kapiteln stelle ich Ihnen diese zwölf Führungsprinzipien vor, die einfach, grundlegend und wesentlich sind. Jedes Kapitel startet mit einer Kurzzusammenfassung – einem schnellen Überblick für Führungskräfte. Immer nach denselben drei Aspekten:

1. Wofür brauchen Sie dieses Prinzip? »Wofür« fragt nach dem Sinn, dem Purpose. »Wofür« fragt danach, was die höhere Botschaft ist, wie die Welt durch das Handeln zu einem besseren Ort wird. »Warum« dagegen fragt nach dem Beweggrund, legt den Fokus auf Schmerzvermeiden und/oder Lustgewinn.
2. Was macht dieses Prinzip aus, welche Führungs- und auch Selbstführungs-Kompetenzen stehen im Fokus? Hier geht es um Erkenntnisfortschritt und Führungskompetenzen.
3. Wie können Sie diese Kompetenzen stärken? Ich stelle Ihnen Übungen, Reflexionen und Beispiele vor, damit Sie konkret an sich arbeiten können.

Darüber hinaus habe ich ganz grundlegende Reflexionen und einfache, aber entscheidende Übungen zusammengestellt, die Sie auf Ihrem Weg unterstützen sollen. Im Literaturverzeichnis finden Sie über die verwendeten Quellen hinaus zusätzliche Lesetipps – es lohnt sich, darin zu stöbern, wenn Sie sich über einzelne Aspekte vertiefend informieren möchten.

Die in diesem Buch vorgestellten zwölf einfachen Führungsprinzipien beruhen auf dem von mir bereits vor vielen Jahren entwickelten »Clean-Leadership-Ansatz«. Da dies hier mein sechzehntes Buch ist, habe ich die Prinzipien der Clean Leadership bereits in früheren Werken wie »go! Die Kunst, das Leben zu meistern!«, in »Agiere«, »Agiere jetzt!« oder auch in »Machen statt meckern!« verarbeitet; sie tauchen dann in »Vertriebsführung« und in »Business geht heute anders« auf und haben sich – für die Führung der Gen Y und Z – in »Revolution? Ja bitte!« erneut als valide bewiesen. In diesem Buch habe ich diese Prinzipien jetzt noch einmal um die Themen der Remote Work und der Digitalisierung aktualisiert und ergänzt. Dies zur Information für die Leserinnen und Leser, die die genannten Bücher von mir kennen und die Linie darin sehen, die Prinzipien wiedererkennen.

Eine Vision von »Führung morgen«?

Ich habe beim Verfassen dieses Manuskriptes ganz im Sinne des zwölften Prinzips der Clean Leadership einen aufschlussreichen und spannenden Abend mit ChatGPT von OpenAI, der zurzeit am weitesten entwickelten Artificial-Intelligence-Software für den breiten Gebrauch, verbracht. Und natürlich habe ich der AI eine Reihe von Fragen zu Gesellschaft und Führung gestellt – da sind schon ein paar Stunden der eindrucklichen »Konversation« vergangen. Auch zu ganz klassischen Fragen, angefangen bei den bekanntesten Leadership-Modellen. Die brave Antwort von ChatGPT, der ich zustimme: erstens ein bestes Modell gebe es wohl nicht, und zweitens die meist erforschten und diskutierten seien: Trait Theory, Behavioral Theory, Situational Theory, Transformational Theory, Servant Leadership und »Authentic Leadership: This theory states that the best leaders are self-aware, they act with integrity, and they are transparent in their actions«, zu der man auch Clean Leadership zählen kann. So ging das länger hin und her – nur auf eine Frage bekam ich keine Antwort vom Bot: Wann Künstliche Intelligenz an sich die Führung über Unternehmen, die Menschheit und ihre Geschicke übernimmt ...

Natürlich hoffe ich, dass es nicht dazu kommt. KI ersetzt keine Menschen. Menschen, die KI nutzen, ersetzen Menschen, die sie nicht nutzen. Der Mensch führt.

Führung geht heute anders

Und daher wird immer gelten: Die Leitsätze der Clean Leadership sind zutiefst menschlich. Sind grundlegend und allgemeingültig, sauber, schnörkellos, wesentlich. Sie sind Werte-basiert, geradezu »retro«, denn sie haben sich über lange Zeit bewiesen. Es geht darin um das innere Wesen von Selbstführung und Führung. Damit bilden sie mehr oder minder ein ethisches Rahmenwerk, mit dem wirksame Selbstführung und Führung gelingen kann. Und vor allem: Es sind einfache Grundsätze, die leichte Orientierung geben.

Sie sind reduziert auf die Essenz.

Damit bedeutet »Führung geht heute anders« einerseits den Rückgriff auf einen menschlichen Wertekompass, der über viele

Generationen gewachsen ist, Schluss macht mit den vielen immer neuen Führungsmodellen, sich durchsetzt in einer hochtechnisierten Zeit. Zurück in die Zukunft! Bei manchem bleibt es einfach dabei: Mensch schlägt Maschine. Auch wenn Maschine schneller lernt. Und andererseits bedeutet »Führung geht heute anders« auch:

Bleiben wir Lernende!

Lernender zu bleiben, ist eines dieser Prinzipien und ein Wert der Buhr & Team für mehr Unternehmenserfolg AG. Lernender zu bleiben, ist ein guter Treiber für die vorbehaltlose Neugier, die Kunst des Staunens, für den Mut, Neues zu wagen. Wachstum findet immer außerhalb der Komfortzone statt. Nur wer dazu bereit ist, zu verändern, der kann auch bessere Ergebnisse erwarten, wenn es um die Führung von und die Verantwortung für Menschen geht

Hier geht es zum Videokurs des Buches »Clean Leadership«. Bitte den QR-Code scannen und mit mir dazu ins Gespräch kommen. Los geht's!



A handwritten signature in black ink, reading 'Andreas Buhr'. The signature is fluid and cursive, with a large 'A' and 'B'.

Ihr *Andreas Buhr*

a.buhr@buhr-team.com

Einleitung



Der Wandel ist gekommen, um zu bleiben – könnte man sagen, wenn es nicht schon ein Paradox in sich selbst wäre. Ständiger Wandlungsdruck, gesellschaftlicher Umbau, Klimawandel, wirtschaftliche Umbrüche, disruptive Entwicklungen – viele Menschen und Unternehmen erleben die heutige Zeit geradezu als dauerhaftes Krisenszenario. Als ständige Herausforderung ihres Risikomanagements. Und ja, zumindest in der Wahrnehmung gilt: Krise ist immer. Wirtschaftskrise. Energiekrise, Pandemiekrise. Finanzkrise. Inflationskrise. Lieferkettenkrise. Globalisierungskrise. Facharbeiterkrise. Pflegekrise. Unternehmenskrise. Umweltkrise. Klimakrise. Wertekrise. Vertrauenskrise. Und dann gibt es jede Menge Krisengipfel. Lösungsgipfel machen viel mehr Sinn. Also:

Wir sind nicht machtlos. Es liegt an uns, an jedem von uns, Krisen anzugehen. Einige Krisen haben wir selbst heraufbeschworen, und einiges können wir wieder richten. Besser machen. Wir sind nicht machtlos. Wenn wir unsere Gestalterkraft aktivieren, erleben wir Selbstwirksamkeit. Es liegt an uns, an jedem Einzelnen, mit diesen Herausforderungen im Geschäftsleben und Unternehmen klarzukommen. Zu machen, nicht zu meckern. Also ändern wir hier die Blickrichtung und fragen nicht: Wie können die Auswirkungen des starken Wettbewerbs im »roten Ozean« überlaufener Märkte, des Innovationsdrucks, um in den »blauen Ozean« neuer Märkte zu gelangen (wie W. Chan Kim und Renée Mauborgne es nennen), unserem Unternehmen Schaden zufügen? Sondern wir fragen stattdessen: Was können wir tun, um besser zu werden? Um Besseres durchzusetzen? Was können und werden wir aus jeder Herausforderung lernen? Was werden wir besser machen, um bessere Ergebnisse zu erzielen? Was also machen – und wie?

Führungspersönlichkeiten, die wirklich etwas bewirken, folgen zu jeder Zeit dem Motto: »Machen statt meckern!« Das Machen, das Umsetzen bleibt die Königsdisziplin. Ich würde sogar weitergehen

und sagen: »Einfach machen!« Ein wenig im Sinne von: einfach machen, also: »Entscheiden und durch!« Und viel von »einfach(er) machen«, also auf klare, einfache Prinzipien und Führungsleitsätze zurückgreifen, die die Basis von Führungshandeln sind, das von Werten zu Wertschöpfung führt. Ich nenne diese Führungspersönlichkeiten von jeher Clean Leader – weil sie »clean« sind, also sauber und klar führen. Sie machen ihr Ding, ziehen durch, wofür sie stehen. Offenbar unbeirrt, haben Blei im Boot, halten die Richtung, unbeeindruckt, unauffällig und berechenbar. Oder – anderes Wort für berechenbar – zuverlässig! Denn diese Zuverlässigkeit gibt Sicherheit – Sicherheit in Zeiten des konstanten Wandels, des konstanten Drucks, der wirtschaftlichen Herausforderungen, der Krisen. Diese Werte ruhen auf drei Säulen und münden in ein Set von zwölf Prinzipien, die im Wesentlichen ausreichen, um Führungshandeln effizient, nachvollziehbar und damit motivierend auch für die Mitarbeitenden zu gestalten. Diese Prinzipien sind so grundlegend und funktionieren so gut, dass sie auch dem gesellschaftspolitischen Wandel, wie er mit der Generation Y und der Generation Z eingeleitet wird, gerecht werden. Natürlich sind in den letzten Jahren neue technologische Instrumente hinzugekommen. Remote Work in Home- und Mobiloffices mit allen digitalen Kommunikations-, Organisations- und Performance-Tools ist gekommen, um zu bleiben. Und damit auch die Technik der Digital Leadership, das Führen auf Distanz. Clean Leader lernen, bewerten und gehen voran, um ihr Führungshandeln den nachkommenden High Potentials, dem Nachwuchs in den Unternehmen, gerade in der hochdigitalisierten »Industrie 4.0« und der »New Work«, der Wissens-, Sharing- und Vertrauensökonomie vermitteln zu können.

Zwölf Führungsprinzipien ruhen auf drei starken Säulen

Dieses Set an Führungsprinzipien sowie die drei Säulen, die ihre Basis bilden, stelle ich auf den nächsten Seiten genauer vor. Betrachten Sie es als einen Impuls. Eine Diskussionsgrundlage, die nicht den Anspruch erheben kann, alle Werte und Ideen zu versammeln und zu vereinbaren. Dafür gibt es zu viele verschiedene Führungsmodelle und Kompetenzmanagement-Systeme, die je nach philosophischer oder Managementschule, die dahintersteht, zu unterschiedlichen Ergebnissen kommen. Das hier vorgestellte Set an Werten und Führungsprinzipien indes hat sich in den gut 35 Jahren meiner eigenen Tätigkeit als Unternehmer und dann als Redner, Trainer, Autor und Experte für mehr Erfolg im Business als ein wirklich grundlegendes, auf das Wesentliche reduziertes und immer funktionierendes erwiesen.

Einfache, klare Führungsprinzipien bedeuten nicht, einfache wirtschaftliche Schwierigkeiten zu leugnen, faktischen Herausforderungen naiv mit übertriebenem »positiven Denken« zu begegnen oder komplexe Szenarien zu holzschnittartig zu betrachten. Aber sie geben Orientierung da, wo unsere Businesswelt immer schneller, fordernder und widersprüchlicher wird. Sie helfen, Barrieren im Kopf zu finden und zu lösen; Barrieren, die Entscheidungsräume verschließen und Optionen verstellen. Die Hemmschwellen vor Taten auftürmen.

Einstein soll auf die Frage, was Erfolg sei, gesagt haben, er empfehle, Holz zu hacken – so könne man das Ergebnis im Anschluss direkt sehen. Erfolg ist also, was auf das erfolgt, was wir tun. Authentisch. Klar. Entscheidend ist, wie wir es tun. Und wie wir es tun, hängt von unseren Werten ab. Dann gerinnen Werte in der Führung und der Unternehmenswelt zu Erfolgen – Erfolge, auf die wir stolz sein können. Weil sie nicht auf dem Rücken Dritter gewonnen wurden, sondern einer bewussten, sinnvollen Leistung gedankt sind. Dann führen gelebte Werte zu Wertschöpfung.

Von Werten zur Wertschöpfung

Wirkliche Führungspersönlichkeiten zeichnet vieles aus. Neben ihren Werten ist es ihre Art, rasch Handlungsbedarf zu erfassen, sich schnell bedeutungsvolle Informationen zu verschaffen, um begründete Zukunftsszenarien zu entwickeln. Die Fähigkeit, zwischen diesen abzuwägen, Gewinnmöglichkeiten und Risiken abzuschätzen – und eines der Szenarien als die mit dem aktuellen Wissen machbare Option auszuwählen. Entscheidungen zu treffen. Dann zu handeln – uns selbst und anderen beim Handeln zu helfen: Kunden, Mitarbeitern, Unternehmen.

Wir wissen: Es gibt keine sicheren, keine zweifelsfrei richtigen Entscheidungen – denn bis tausendmal Für und Wider abgewogen, Argumente geprüft, Zahlen wieder und wieder gegengerechnet und Mehrheiten zwischen allen möglichen Beteiligten gebildet wurden, hat schon ein anderer für Sie entschieden. Wir entscheiden jeden Tag. Und im Anschluss wissen und verstehen wir, wie sich diese Entscheidungen ausgewirkt haben.

Eine Entscheidung ist immer nur aus der Retrospektive eine sichere Option. Sören Kierkegaard sagt: Leben lässt sich nur rückwärts verstehen, kann aber nur vorwärts gelebt werden. Im Moment der Entscheidung trifft man die Wahl zwischen verschiedenen wahrscheinlichen Eintrittsszenarien mit unterschiedlich erwünschten Ergebnissen. Macher sind keine Hasardeure. Sie setzen nicht wie Glücksspieler auf das höchste Risiko, das gleichzeitig den höchsten Gewinn verspricht! Vielmehr treffen sie aufgrund folgender fünf Faktoren begründete Entscheidungen:

1. Kenntnis
2. Erfahrung
3. Intuition
4. Verantwortung
5. Pragmatismus

Diese Beobachtung werde ich später, beim fünften Führungsprinzip, noch ausführen. Sie stammt aus den letzten 35 Jahren, in denen ich als Unternehmer, Berater, Redner und Trainer Menschen begleitet

habe, die außergewöhnlich stabil, langfristig und mit ruhiger Hand wirtschaftliche Erfolge erzielten. Solche starken Führungspersönlichkeiten – man kann sie zu Recht »Macher« nennen – finden sich besonders oft in mittelständischen Unternehmen, und zwar auf allen Ebenen. Vom Chef über den Vertriebsleiter bis zum Arbeiter, Verkäufer, Sachbearbeiter, Trainee. Macher finden sich auch im privaten Leben – aber die meisten werden sich als Gründer, Selbstständige, Führungskräfte beweisen wollen. Macher packen an, wo andere einpacken. Sie wollen kurze Impulse, überblickartige Informationen, einfache Prinzipien, schnelle Entscheidungen und gute Ergebnisse. Aus Fehlern lernen und es das nächste Mal besser machen.

Sind Sie ein Macher?

Ich denke, ja!

Dann werden wir gemeinsam sehen, was wir wie machen können auf Basis der zwölf Prinzipien der Clean Leadership. Für Handeln, das nach vorne führt. Kurz: für Führungshandeln.

Die drei wertvollen Säulen der Führungsprinzipien

Diese zwölf einfachen Führungsprinzipien ruhen auf drei Säulen: auf Nachhaltigkeit, auf Gewinnorientierung und auf der Säule klassischer ethischer Werte.

Erste Säule: Nachhaltigkeit – kurzfristiges Denken kostet Zukunft

Nachhaltigkeit bedeutet zum Ersten, dass die Ziele und Maßnahmen unseres wirtschaftlichen Handelns langfristig funktionierend angelegt sein müssen. Sie müssen Zukunftstrends antizipieren und ihnen strategisch gerecht werden. Dafür braucht es eine tragfähige Vision der (Unternehmens-)Zukunft.

Nachhaltigkeit bedeutet zum Zweiten, dass wir bei Produktion und Arbeit, bei Forschung und Entwicklung auf den sorgfältigen Umgang mit den Ressourcen der Natur und Umwelt achten und

jene Ressourcen, die wir nutzen, wertschätzen und so schonend und wenig invasiv wie möglich behandeln. Dazu gehören übrigens, vollkommen klar, immer die Menschen, die Mitarbeiter.

Nachhaltigkeit bedeutet zum Dritten, dass wir etwas von Wert schaffen. Etwas, das Kunden nachweislich und langfristig nützt. Idealerweise sogar etwas, das der Welt etwas nützt, sie besser macht, den Menschen hilft. Das »macht« Sinn, und Sinn lässt uns nicht nur besser arbeiten, er gibt uns eine Vision, die uns antreibt. So schaffen wir mit Nachhaltigkeit etwas Echtes. Etwas Zuverlässiges, das dem Erhalt der Ressourcen, künftigen Ansprüchen und Märkten gerecht wird. Der Rat für Nachhaltige Entwicklung der Bundesregierung betont diese drei gleichberechtigten Aspekte der Nachhaltigkeit: ökologisch, sozial, ökonomisch. Hier bringt uns nur eine langfristige Betrachtungsweise weiter. Was bedeutet dies für uns, wenn wir Nachhaltigkeit als handlungsbestimmenden Wert anerkennen? Wie können wir den Wunsch nach Nachhaltigkeit umsetzen?

Es stellen sich uns folgende Aufgaben:

- Aufgabe 1: Zukunftstrends und Zukunftsmärkte erkennen und auf das eigene Unternehmen beziehen.
- Aufgabe 2: Mit dieser Kompetenz eine Vision entwickeln, welche Werte, welche Leistungen, welche Sinnstiftung (auch »Purpose« genannt) das eigene Unternehmen in diese Märkte einbringen wird.
- Aufgabe 3: Risiken absichern.
- Aufgabe 4: Ressourcenschonende, im besten Fall klimaneutrale, abfallvermeidende und komplett recyclebare (»Cradle to Cradle«, also »Wiege zu Wiege« herstellbare) Produkte, Entwicklungen und Prozesse anleiten
- Aufgabe 5: Die Gegenwart managen im Hinblick auf Kundennutzen und langfristige Gewinnorientierung.

Wie Gewinne kurzfristig zu steigern sind, ist kein Geheimnis und gerade in den letzten Jahren des Shareholder-Value-»Wahns« vieltausendfach vorgeführt worden: Mitarbeiter entlassen, Investitionen streichen, Marketingmaßnahmen eindampfen, Aus- und Weiterbil-