



Erich R. Unkrig

VITALITÄT - die organisationale Lebenskraft

Inspirations by ILOS - Mai 2022

Kein Unternehmen existiert ewig. Das Unternehmen mit der weltweit wahrscheinlich längsten kontinuierlichen Betriebsgeschichte, K. K. Kongō Gumi, wurde 2006 wegen Überschuldung liquidiert – nach 1428 (!) Jahren.

Eine entscheidende Herausforderung für jeden Gründer ist es, Visionen zu erschaffen, die seiner Firma ein langfristiges Überleben ermöglichen. Hinzu kommen sowohl die Bereitschaft als auch die Fähigkeit, sich immer wieder selbst infrage zu stellen, sich anzupassen, sich zu verändern und sich ggf. neu zu erfinden. Daher verwundert es nicht, dass die Frage, was robust und vital macht, in einer VUKA-Welt aktueller denn je ist – und danach, was zu tun ist, um ein nachhaltiges Unternehmens- und Arbeitsumfeld zu schaffen, um die dafür notwendigen dynamischen Kräfte und Ressourcen zu entwickeln und zu fördern. Ein Schwerpunkt, den ich im Folgenden setzen will: Wie schafft man einen Rahmen, der eine Organisation und ihre Mitarbeitenden vital(er) macht? Oder, mit anderen Worten: Ich möchte die Treiber „organisationaler Vitalität“ skizzieren.

„Vitalität der Organisation“ ist insoweit ein wichtiges Thema, als dass sie mit einigen langfristigen Zielen bzw. Ergebnissen einhergeht: Sicherheit, Unternehmenswert, Engagement, Performanz, Innovation, Kreativität sowie mit den bereits in anderen INSPIRATIONS angesprochenen Themen Agilität und Resilienz. Auch sagt mir meine Erfahrung, dass das, was mit Vitalität einhergeht, viele operative Themen beeinflusst – beispielsweise Unternehmensimage und -erfolg, Personalplanung und -entwicklung, die Zufriedenheit der Mitarbeitenden im Unternehmen sowie auf deren Einfluss auf die Lebenszufriedenheit.

Vitalität hat viele Facetten; unter anderem

- **Stabilität und Kontinuität**

Die **japanische Monarchie** ist die älteste ununterbrochene Erbmonarchie der Welt. Das Kaiserhaus kennt 125 legitime Monarchen („Tennō“) seit der Thronbesteigung von Jimmu-tennō im Jahre 660 v. Chr. Als deren Ahnherrin gilt die Sonnengöttin, die dem ersten Tennō den Auftrag und die Berechtigung zur Beherrschung Japans gegeben haben soll. Die meisten Historiker schreiben den ersten vierzehn Tennō eher legendären denn historischen Charakter zu. Der momentan regierende Tennō Naruhito ist der 126. Monarch der offiziellen Chronologie.

- **Flexibilität**

Strategische Festlegungen beruhen immer auf Annahmen über die Zukunft. Aber niemand kann wirklich in die Zukunft schauen. Forschungsergebnisse legen nahe, dass man durch richtige Diversifizierung Wert schaffen kann – der Ansatz der „strategischen Flexibilität“. So hat sich **Microsoft** zwischen 1994 und 2005 an über 200 verschiedenen Firmen beteiligt. Bill Gates wusste damals: Das Internet würde die Computerwelt verändern. Aber er wusste nicht, in welcher Weise. Also hat er mit den Beteiligungen möglichst viele strategische Optionen geschaffen, von denen er nur einige schlussendlich gezogen hat. Der US-Pharmakonzern **Johnson & Johnson** hat sich so aufgestellt, dass die einzelnen Unternehmenssparten große strategische Freiheit genießen. Und Apples legendärer CEO Steve Jobs hat seinerzeit alles auf eine Karte gesetzt und aus **Apple** mit iTunes und iPod einen erfolgreichen digitalen Medienkonzern geformt. Aber es hätte auch schiefgehen können. Daher zum Abschluss mit **Vivendi** ein negatives Beispiel: Ende der 90er Jahre wollte CEO Jean-Marie Messier aus dem französischen Versorger ebenfalls einen Medienkonzern formen. Er verfolgte dieselbe Strategie wie Apple, doch es endete in einem Desaster. Zu zweifelhaftem Ruhm gelangte das Unternehmen, dessen Wurzeln bis ins 19. Jahrhundert zurückreichen, durch einen Rekordverlust von über 23 Mrd. Euro im Geschäftsjahr 2002 – der höchste Verlust, den ein französisches Unternehmen bis zu diesem Zeitpunkt zu verkräften hatte. Um den drohenden Bankrott abzuwenden, musste eine tiefgreifende Restrukturierung eingeleitet werden.

- **Agilität**

Agilität ist die Fähigkeit einer Organisation, in Zeiten des Wandels und der Unsicherheit flexibel, aktiv, anpassungsfähig und initiativ zu agieren. So hat sich etwa **Adidas** bereits 2014 fünf Leitsätze zur Vision einer neuen Arbeitsweise gegeben: „Denke kundenorientiert“, „Entwickle andere“, „Arbeite zusammen für Top-Ergebnisse“, „Höre nie auf zu lernen“ und „Übernimm Verantwortung und fordere den Status quo heraus“. Jedes Team legt selbst fest, welche der fünf Komponenten in der jeweiligen Planungsperiode wichtig sind. Die Führungskräfte diskutieren mit ihren Teammitgliedern, was der ausgewählte Schwerpunkt für sie bedeutet und wie er im Arbeitsalltag gemessen werden kann. Daraufhin war die Performanz von Adidas deutlich besser als die der Wettbewerber.

- **Innovation und Anpassungsfähigkeit**

Eine Definition von Vitalität besagt: „Die Vitalität (lat.: vitalis = lebensfähig) eines Organismus wird dadurch bestimmt, wie gut dieser es schafft, sich an seine Umgebung anzupassen bzw. seine Umgebung zu nutzen.“ **Merck KGaA** (in Nordamerika EMD), ein deutsches Unternehmen der Chemie- und Pharmaindustrie, liefert ein Beispiel für marktfähige Innovationen. In weniger als fünf Jahren wurde es zum Weltmarktführer bei Flüssigkristallen.

Die Sparte machte 2014 mit 6000 Mitarbeitenden mehr als zwei Milliarden Euro Umsatz und warf einen Gewinn vor Abschreibungen, Steuern und Zinsen von rund 43 Prozent ab. Ihr innovatives Potenzial zeigte auch die Baufirma **Winsun** 2015 mit der weltweit ersten im neuartigen 3D-Druck-Verfahren errichteten Riesenvilla mit einer Wohnfläche von 1100 Quadratmetern. Die Zeit für die Errichtung der Außen- und Innenmauern betrug exakt zwei Tage! Zehn Jahre zuvor hatte Firmenchef Ma die Idee für den größten 3D-Drucker der Welt; am aktuellen Modell tüftelte er sechs Jahre. Bereits 2014 hatte er die Welt in Staunen versetzt, als Winsun vor laufender Kamera zehn einstöckige Häuser in nur 24 Stunden „druckte“. Was demgegenüber fehlende Anpassungs- und Innovationsfähigkeit in einer Unternehmenssparte auslösen kann, zeigt das Beispiel **IBM**, die als Antwort auf den sehr erfolgreichen Apple im Jahr 1981 den ersten IBM-PC auf den Markt brachten. Der Rechner war aus am Markt frei erhältlichen Standardkomponenten zusammengebaut worden. Der hohe Preis des PCs (umgerechnet fast 5000 €) rief schnell Konkurrenten mit günstigeren Angeboten auf den Markt. In den 1990er Jahren hat IBM seine Marktführerschaft dann an seine Mitbewerber verloren. 2004 entschied sich IBM schließlich zum Ausstieg aus dem Geschäft mit PCs und verkaufte die PC-Sparte.

Vitalität als Begriff findet sich in einer Vielzahl von Kontexten und wird insofern auch durchaus unterschiedlich definiert. Definitionen in der **Psychologie** lauten beispielsweise:

- „Vitalität ist die kraftgebende Komponente im Leben, die in allen Lebewesen vorhanden ist.“
- „Subjektive Vitalität bedeutet Kraft; diese Kraft bezieht sich auf das Gefühl der körperlichen Stärke, emotionalen Energie und kognitiven Lebendigkeit.“

Oder auch:

- „Vitalität, oder die dem Selbst zur Verfügung stehende Energie, ist ein herausragender und funktionell bedeutender Indikator für Gesundheit und Motivation.“

All das ist auch Teil unserer Erfahrung: Wir sprechen oft davon, dass wir unter bestimmten Umständen oder bei bestimmten Ereignissen besonders energiegeladener oder „lebendig“ sind, während wir uns in anderen Zusammenhängen unmotiviert, energielos oder gar erschöpft fühlen. Folglich ist „Vitalität“ eine besondere und vor allem subjektive Erfahrung von Begeisterung und mentaler Fitness.

In der **Medizin** meint Vitalität den „Zustand des Lebendigseins“, „Lebenskraft oder Energie“ oder auch „die übergreifende physische und psychische Systemleistung eines Menschen“.

In der **Neurobiologie** bezieht sich kognitive Vitalität auf die Anpassungs- und Lernfähigkeit des Gehirns. Kognitiver Verfall, das Gegenteil von kognitiver Vitalität, tritt in der Regel mit dem Altern auf. Untersuchungen zeigen jedoch, dass Erwachsene mit einem größeren Wissensschatz wie auch ältere Menschen, die sozial aktiv sind und zusätzliche Informationsressourcen zur Lösung alltäglicher Probleme nutzen, eine erhöhte Anpassungsfähigkeit aufweisen. Die kognitive Vitalität kann also auch durch eine entsprechende Sensibilisierung und durch Training verbessert werden.

Vitalität bezieht sich in der **Ökologie** auf den Erfolg eines Organismus bei der Umwandlung von Nährstoffen oder anderen Inputs in Wachstum. Das Wort beschreibt damit die Fähigkeit eines Organismus, im Kontext seiner Umwelt zu überleben.

„Vitalität“ (als ein Konzept) hilft auch dabei, die **Stärke von Gemeinschaften** innerhalb einer größeren Gemeinschaft zu verstehen. Ethnolinguistische Vitalität zum Beispiel ist das, was eine Gruppe dazu bringt, sich innerhalb des intergruppenspezifischen Umfelds als eigenständige und kollektive Einheit zu verhalten.

Weitere Definitionen von Vitalität sind

Individueller Fokus

- Vitalität ist der Zustand, in dem man stark und aktiv ist; Energie.
- Eine Person mit großer Vitalität hat besondere körperliche Stärke oder mentale Kraft.
- Management von Vitalität ist ein individuelles, zielorientiertes Verhalten, mit dem Ziel, körperliche und geistige Energie so einzusetzen, dass ein optimales Arbeiten unterstützt wird.
- Vitalität wird klassischerweise definiert als körperliche und geistige Energie. Vitale Menschen erleben ein Gefühl von Begeisterung, Lebendigkeit und Energie, die dem Selbst zur Verfügung steht.

Kollektiver Fokus

- Gruppenvitalität ist das, was eine Gruppe wahrscheinlich dazu bringt, sich in gruppenübergreifenden Situationen als eigenständige und aktive kollektive Einheit zu verhalten.
- Vitalität in der Arbeit ist ein mit Unternehmenswerten, organisatorischem Engagement, Arbeitsleistung, Innovation, Kreativität, und Agilität einhergehendes Phänomen. Sie ist wichtig, denn die Energie der Mitarbeitenden ist der „Kraftstoff“, der erfolgreiches Handeln ermöglicht und die Leistung im Unternehmen fördert.

Organisationaler Fokus

- Die Vitalität einer Organisation zeigt sich in der Fähigkeit zum Überleben oder zur Fortsetzung einer sinnvollen oder zielgerichteten Existenz.
- Die Vitalität eines Unternehmens ist die durch das finanzielle, intellektuelle und kreative Wachstum bestimmte Gesundheit des Unternehmens.
- Organisationale Vitalität ist definiert als „der Grad, in dem ein Unternehmen in den Augen seiner Kunden, Mitarbeitenden, Stakeholder und relevanten Gemeinschaften kontinuierlich erfolgreich war, was dazu führt, dass das Unternehmen auch in Zukunft wirtschaftlich rentabel und stabil bleibt“.

Schlüsselfaktoren für die Entwicklung vitaler Unternehmen

In einer breitanlegten Studie wurde festgestellt, dass die durchschnittliche (Über-)Lebensdauer von Unternehmen in den westlichen Industrieländern 20 bis 30 Jahre beträgt. Einige Firmen bestehen jedoch seit über hundert Jahren, einzelne sogar wesentlich länger, wie beispielsweise die Deutsche Börse (gegründet 1585), Merck (gegründet 1668), MAN (gegründet 1758), ThyssenKrupp (gegründet 1811) oder Siemens (gegründet 1847).

Damit stellt sich die Frage: Was sichert eine solche Überlebensfähigkeit in einer sich wandelnden Welt und im Wettbewerb? Die Studie analysiert 30 Unternehmen, die mehr als 100 Jahre überlebt haben und in ihrer Branche von Bedeutung sind. Diese „Long Living Companies“ (LLC) genannten Unternehmen (= vitale Unternehmen, die in der Studie „ökonomischen Unternehmen“ gegenübergestellt sind) zeichnen sich vor allem durch ein Gleichgewicht aus Vorsicht und Unternehmensidentität einerseits sowie Flexibilität und Innovationsfähigkeit andererseits aus. Auch sind solche Unternehmen „Meister im Changemanagement“.

Die entscheidenden Faktoren sind:

Konservatives Finanzmanagement

LLC gehen sorgfältig mit ihrem Kapital um und finanzieren ihr Wachstum aus sich heraus. Dabei setzen sie die Mittel so ein, dass sie eine hohe Handlungsflexibilität behalten. Achtsamkeit („Vorsicht“) ist Unternehmensprinzip. Denn: Ein Unternehmen kann nur dann langfristig überleben, wenn es über (Finanz)Ressourcen verfügt, die die Reaktionsfähigkeit auf die Anforderungen der Stakeholder und des Marktes gewährleisten.

Sensitivität für das Umfeld

LLC haben ihr Geschäftsumfeld im Blick und analysieren es sorgfältig in allen Details. Sie vertrauen nicht darauf, dass sie aufgrund ihrer Entwicklungsgeschichte, ihres gesammelten Wissens und ihrer Erfahrung alles im Griff haben.

Lernen als Schlüssel zum Erfolg

LLC verstehen Lernen als Erfolgsfaktor. Deshalb wollen sie ihr Umfeld und die Stakeholder immer wieder vertiefend betrachten, um sie zu verstehen. Unternehmen haben grundsätzlich das Potenzial für Vitalität, wenn sie sich als lebendige Organismen verstehen und ihre Lernfähigkeit kultivieren. Lernfähigkeit ist – so die Studie – ein wesentlicher Erfolgsfaktor langlebiger Unternehmen. Die o. g. 30 Unternehmen haben deshalb überlebt, weil sie in einem sich wandelnden Umfeld stets funktionsfähig blieben und notwendige Veränderungen antizipierten.

Zusammenhalt und Solidarität

Ein Unternehmen kann langfristig nur überleben, wenn seine wichtigsten Stakeholder mitspielen: Mitarbeitende, Kapitalgeber, Kunden, Lieferanten, der Staat und die Öffentlichkeit. LLC gelingt es, mit ihren Stakeholdern eine Gemeinschaft („Community“) zu bilden, die sich mit dem Unternehmen und seiner Vision, seiner Mission und seinen Zielen identifiziert und letztendlich auch mit seinem „Schicksal“ . Ein entscheidender Aspekt hierbei ist, dass sich „die Menschen bereitwillig mit diesem Wertesystem identifizieren können“ . Voraussetzung dafür ist vor allem Vertrauen. Vertrauen basiert auf guten Erfahrungen, die wiederum einen fairen Umgang miteinander erfordern; dieser besteht weniger in ausgewogenen Anreizsystemen und entsprechenden Angeboten, sondern vor allem in einer offenen, wertschätzenden Kommunikation.

Fairness fördert Vertrauen, Zufriedenheit und Identifikation

Besondere Bedeutung hat der Aspekt „Fairness“ und die aus einem solchen Verhalten und Handeln erwachsenden Konsequenzen. Wichtig ist der Effekt fairen Miteinanders auf die Mitarbeitenden: Er erhöht Arbeitszufriedenheit, intrinsische Motivation und Arbeitsleistung spürbar. Fairness kann sogar der nahezu ausschließliche Grund dafür sein, dass sich Arbeitszufriedenheit und Vertrauen in einer Organisation zum Positiven verändern, so eine Studie.

Es gibt verschiedene Studien darüber, wie sich die Identifikation der Mitarbeitenden mit dem Unternehmen auf den langfristigen Unternehmenserfolg auswirkt. Zwar besteht zwischen beiden Faktoren keine in jedem Falle gleichgerichtete Korrelation; eine Untersuchung kommt zu dem Ergebnis, dass die Unternehmenskultur mit der längerfristigen Unternehmensstrategie in Einklang stehen muss, um einen mittelfristigen Einfluss zu gewährleisten. Aber erst die Anpassungsfähigkeit einer Unternehmenskultur garantiert auch langfristig Erfolg.

Eine geeignete Unternehmenskultur ist also ein Katalysator der Langlebigkeit von Unternehmen. Hinzu kommt, dass sich viele LLC von tradierten Faktoren ihrer Unternehmenskultur – bewusst oder unbewusst – verabschiedet haben. Die vom Management wie auch von den Mitarbeitenden präferierten Kulturen waren bis in die 80er Jahre des letzten Jahrhunderts gekennzeichnet „durch eine gewisse patriarchalische Fürsorge für die Beschäftigten durch Werkswohnungen, Krankenversicherungen und später Betriebsrenten“.

Veränderungsfähigkeit nach innen und nach außen

LLC reagieren auf veränderte Umfeldbedingungen mit Kreativität, Innovation sowie durch Lernen. So finden sie Antworten auf notwendige Schritte. Das setzt die „Akzeptanz voraus, dass ein Unternehmen wie ein lebendes Wesen zu sehen ist“.

Toleranz für neue Ideen

LLC zeigen eine hohe Bereitschaft, neue Ideen auszuprobieren, daher geben sie ihren Mitarbeitenden Freiräume zum Experimentieren. Auch sind sie offen für Partnerschaften, um gemeinsam mit anderen neue Wege zu gehen und dabei Neues zu lernen.

Flexibilität und Innovationsfähigkeit

LLC reagieren flexibel auf Änderungen im Umfeld. Dazu tragen vor allem bei:

- eine entsprechende Entscheidungskultur
- Tolerieren von unkonventionellem Denken und Handeln sowie Experimentierfreude
- Freiräume für Kreativität der Mitarbeitenden sowie Offenheit für kreative Ansätze
- eine systematische Erfassung von Ideen, Kritik und Verbesserungsvorschlägen aller Mitarbeitenden, ggf. auch anderen Stakeholdern

Diese Maßnahmen tragen gleichzeitig zur Innovationsfähigkeit eines Unternehmens bei, die eine weitere Voraussetzung für dessen Langlebigkeit ist.

Innovationsfähigkeit benötigt nicht nur Kreativität, sondern auch Wissen, Erfahrung, Fleiß, Hartnäckigkeit – und Strukturen, in denen sowohl divergentes (= kreatives) als auch konvergentes (= logisches, diszipliniertes und zielgerichtetes) Denken und Handeln zugelassen und gefördert werden.

Mehr zum Thema:

Unkrig, E. (2020). Mandate der Führung 4.0. Springer - S. 35 - 82

