



*DAS
PARADOX
DER
LANGLEBIGKEIT*

*STRATEGIEN FÜR
LANGFRISTIGES DENKEN
UND HANDELN*

ZUM PARADOX DER LANGLEBIGKEIT

Der Erhalt des Lebens ist Teil unserer Natur. Aus Sicht der Biologie und der Evolution steht die Weitergabe des eigenen Erbguts – und damit der Fortbestand der Spezies – im Vordergrund. Darüber hinaus verleihen wir unserer Existenz aber Sinn und Bedeutung, indem wir Dinge erschaffen, die über das eigene Leben hinaus bestehen bleiben und das Individuum in einen grösseren Kontext stellen. Beispielsweise indem wir Institutionen wie Unternehmen oder politische Parteien ins Leben rufen, denen wiederum der Anspruch zugrunde liegt, möglichst lange zu existieren.

Als Folge finden sich auf allen Ebenen der menschlichen Kultur genauso wie in der Natur Mechanismen und Strategien, um Unternehmen, Organismen, Individuen oder Gemeinschaften lange am Leben zu erhalten. Das Ergebnis der Analyse dieser Strategien zeigt, dass es, anders als man es vielleicht erwarten würde, keine einheitlichen Lösungsansätze für Langlebigkeit gibt. Vielmehr sind die Strategien durch zwei auf unterschiedlichen Ebenen funktionierende Paradoxa geprägt:

1. Strategien, die zu Langlebigkeit führen können, sind durch Gegensätze geprägt. Jede Strategie ist verbunden mit einer Komplementärstrategie, die im Widerspruch zu ihr steht. Ein Beispiel ist die Fähigkeit, langfristig zu denken und Prognosen zu entwickeln, die aber nur durch eine gleichzeitige Agilität und den Mut, schnell auf Veränderungen der Umwelt zu reagieren, zum Ziel führt. Die Kompetenz, Krisen zu überstehen und eine Resilienz zu entwickeln, ist genauso wichtig wie die Bereitschaft, Opfer zu erbringen und, zum Beispiel der Eidechse gleich, einen Teil des Systems abzustossen, wenn es das Überleben des grossen Ganzen fördert. Auch erfordert Langlebigkeit Masshalten, das heisst nachhaltig mit den Ressourcen der Natur, dem Unternehmen oder dem eigenen Körper umzugehen, aber auch das Eingehen von Risiken oder den Genuss, der dem Leben Sinn verleiht.

2. Langlebigkeit bedingt Endlichkeit. Individuelle Langlebigkeit ist nicht automatisch an die Langlebigkeit der Gesellschaft gekoppelt; die Langlebigkeit von Teilbereichen nicht an die des grossen Ganzen. Im Gegenteil: Die Gesellschaft kann – zumindest mit den heutigen Ressourcen und Technologien – nur dann überleben, wenn sie an die Endlichkeit von Individuen geknüpft ist. Das Sterben von Einzelnen ermöglicht das Fortbestehen des Systems. Die daraus resultierenden Spannungsfelder stehen hinter vielen der heutigen Schlüsseldebatten rund um die Verteilung von Ressourcen, die Alterung der Gesellschaft oder die Solidarität zwischen Individuum und Gemeinschaft.

Basierend auf diesen Grundparadoxa lassen sich fünf Thesen für Unternehmen, Gesellschaft und Individuen ableiten, die Langlebigkeit in einem grösseren Kontext darstellen.

So erfordert Langlebigkeit beispielsweise ganzheitliches Denken, das das Überleben von Teilbereichen mit dem des Gesamtsystems in Verbindung bringt. Auch ist Langlebigkeit nur sinnvoll, wenn sie an Qualität oder an Ideale geknüpft ist. Langlebigkeit als Selbstzweck dürfte kaum von Erfolg geprägt sein. Das Festhalten an erfolglosen Strukturen oder das Verpassen von Veränderungen im Unternehmensumfeld führen, im Gegenteil, sogar zu Kurzlebigkeit.

Eine besondere Bedeutung kommt der Bereitschaft zu, die vielen uns zur Verfügung stehenden Langlebigkeitsstrategien auch anzuwenden, statt sich nur auf die eine zu konzentrieren. Zwar ist es wichtig, sich der eigenen Fähigkeiten und Schwächen oder der eigenen Unternehmenskultur bewusst zu sein und sich entsprechend auf eine oder mehrere Hauptstrategien zu konzentrieren. Aber eben nicht nur. Dazu ist die Auseinandersetzung mit der eigenen Existenz Grundvoraussetzung – als Unternehmen, Partei oder Individuum. Es gibt kein Patentrezept für Langlebigkeit. Die Wahl der richtigen Strategie unterscheidet sich von Institution zu Institution, von Individuum zu Individuum. Die Reise in die ferne Zukunft beginnt deshalb mit einem Blick in den Spiegel.

DIE GEGENSÄTZLICHEN STRATEGIEN DER LANGLEBIGKEIT



OPFERBEREITSCHAFT ← vs. → BEWAHREN

Langlebigkeit vereint Strategien, die geschwächte Teile eines Systems entweder erhalten oder opfern, um das gesamte System zu stärken.

Umstrukturierung: Bereitschaft, erfolglose Produkte, Abteilungen oder Strategien zur Sicherung des Gesamtunternehmens aufzugeben	Opfern von Teilen eines Systems: Abwurf vom Schwanz des Salamanders zum Schutz vor Angriffen, Blattabfall von Bäumen als Winterschutz, Zurücklassen von kranken und schwachen Tieren zum Schutz der Herde	Medizinische Verjüngungsmethoden: Implantate und Stammzellentherapie, Konservierung von Organen in flüssigem Stickstoff zur zukünftigen Wiederbelebung (Kryonik)	Selbstregenerierungsmechanismen des Körpers: Wundheilung, Zellerneuerung durch adulte Stammzellen
Opferung von Körperteilen: Amputation		Traditionspflege: Nationale Feiertage, Denkmalpflege und Geschichtsunterricht	Schutz des Körpers: Gesunder Lebensstil, ausgewogene Ernährung, regelmässige körperliche Aktivität
Uneigennützig Unterstützung anderer Gesellschaften: Entwicklungshilfe, Schuldenerlass	Aufgeben von Zielen: Karrierewechsel	Firmensanierung: Erhalten von alten, erneuerungsbedürftigen Unternehmen durch sanfte Innovation und Umstrukturierung statt Fusion oder Verkauf	
Selbstaufopferung: Investieren von viel Energie und Zeit für ein hochgestecktes Ziel zur Sicherung von Wohlstand, Selbstverwirklichung und Status	Ökonomischer Strukturwandel: Aufgabe von Wirtschaftszweigen, Stop von Subventionen, Verabschiedung von traditionellen Wirtschaftsbereichen (Bergbau, Kohle, Landwirtschaft)	Solidarische Versicherungsmodelle: Integration und Schutz der Schwächsten der Gesellschaft	



GENUSS ← vs. → MASSHALTEN

Langlebigkeit ist das Ergebnis der richtigen Dosierung. Das Mass entscheidet, ob etwas Gift oder Heilmittel ist.

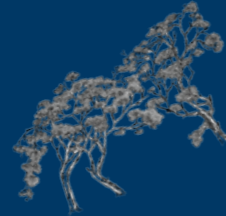
Gemeinschaftserfahrungen: Feste und Ausflüge als Belohnung und zur Steigerung von Teamgeist und Produktivität	Nachhaltigkeit: Bewahrung der natürlichen Regenerationsfähigkeit der Natur	Gleichgewicht von Genuss und Disziplin: Gesunder und abwechslungsreicher Lebensstil
Gruppenerfahrungen: Feiertage und Feste als identitätsstiftende Praxis einer Gesellschaft	Bescheidenheit: Vermeidung von Gier, Hochmut und Selbstüberschätzung	Natürliche Selektion: Reduzierte Fortpflanzung von weniger überlebensfähigen Individuen zur Vermeidung von Überpopulationen
Befriedigung der Sinnesorgane: Genussmittelkonsum	Ressourceneffizienz: Rationierung von Nahrung (Piranhas verzehren einen Beutewurm über Tage verteilt)	Ausgewogene Bilanz: Verteilung von Ausgaben, Investitionen und Rücklagen als Grundlage flexibler Entscheidungen



AGILITÄT ← vs. → VISION

Langlebigkeit wird ermöglicht durch Strategien, die kurzfristige Agilität und langfristige Visionen umfassen, um situationsabhängig richtig zu handeln.

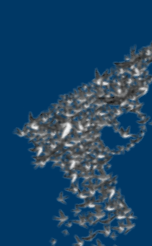
Kulturelle Veränderungsbereitschaft: Offener Diskurs, liberale Strukturen, Ausenorientierung, Konkurrenzbewusstsein als Voraussetzungen für die Erneuerung einer Gesellschaft	Ortswechsel: Bewegungen innerhalb oder ausserhalb eines Reviers als Reaktion auf sich ändernde Umstände (Klima, Beuteverfügbarkeit, Fortpflanzung)	Ausdauer: Hartnäckigkeit zur Erreichung beruflicher wie privater Ziele als Quelle von Erfolg und Zufriedenheit	Zukunftsorientierung: Umsetzung politischer Visionen als langfristiges Gesellschaftsziel
Gestaltwandel: Farbwechsel zwecks Balz und Abwehr von Feinden (Chamäleon)	Selbstkritisches Denken: Kontinuierliches Hinterfragen von privaten wie geschäftlichen Zielsetzungen	Unternehmensgrundsätze: Firmenphilosophie als Kompass für Marktveränderungen, Förderung loyaler Unternehmenskultur, Authentizität und Qualität der eigenen Produkte	Wertetreue: Sich selbst und den eigenen Werten treu bleiben als Voraussetzung für Selbstbewusstsein und Selbstsicherheit
Innovationskultur: Ideen- und Produktentwicklung zur Schaffung von Alleinstellungsmerkmalen sowie die Fähigkeit zur Anpassung an veränderte Kundenbedürfnisse	Lernfähigkeit: Anpassung der Verhaltensmuster aufgrund neuer privater oder professioneller Herausforderungen	Fördern von sozialer Gerechtigkeit: Gleichstellung der Geschlechter, Verhindern von zu grossen Arm-Reich-Scheren	Antizipation: Blick in die Zukunft für eine rechtzeitige Anpassung an Veränderungen im Markt



KOOPERATION ← vs. → ABGRENZUNG

Langlebigkeit wird möglich durch die Kooperation mit anderen zur Steigerung der Effizienz und des Erfahrungsaustauschs wie auch durch die Abgrenzung von Konkurrenten zur Wahrung der eigenen Interessen.

Allianzen und Partnerschaften: Konstruktive Abstimmung von Interessen zwischen gleichberechtigten Partnern	Koordinierte Sozialverbände: Rudel- und Schwarmverhalten zur erfolgreichen Abwehr von Feinden und Nahrungsbeschaffung	Gefahrenvermeidung: Flucht als Reaktion auf Angriffe zur Lebenserhaltung	Selbstverteidigung: Vermeidung und Abwehr von Angriffen
Soziale Kontakte: Freundschaft und Vertrauen als Quellen von Glück und Zufriedenheit, persönliche Netzwerke als Voraussetzung für beruflichen Erfolg	Symbiose: Partnerschaft zwischen Individuen unterschiedlicher Arten mit Vorteilen für beide Partner	Entwicklung von Alleinstellungsmerkmalen: Markenidentitäten zur dauerhaften Unterscheidung von Konkurrenzunternehmen	Revierverhalten: Abgrenzung von benachbarten Populationen zur Vermeidung von Konflikten
	Joint Venture: Gemeinsames Vorhaben unabhängiger Unternehmen zur Risikoverteilung	Autonomie: Staatsgrenzen zur Sicherung der territorialen Integrität	Schutz eigener Erfindungen: Patentierung, Geheimhaltung
		Gesundes Misstrauen: Überprüfen der Vertrauenswürdigkeit von Mitmenschen, vor allem von Geschäftspartnern, zur Risikominimierung	



KREATIVITÄT ← vs. → ROUTINE

Langlebigkeit wird erreicht durch Strategien, die Qualität durch Routine erzeugen wie durch kreative Praktiken, die Neues hervorbringen, um unter veränderten Bedingungen bestehen zu können.

Evolutionsmechanismen: Mutationen der DNA, Genfluss (Wanderung von Individuen zwischen Populationen) und Rekombination bei sexueller Fortpflanzung	Wiederholungen und Gewohnheiten: Tagliche Rasur, gleichbleibende Arbeitszeiten, freie Wochenenden	Rituale zur Sicherung einer Corporate Identity: Firmenfeiern, Jour fixe zum regelmässigen Austausch
Selbstverwirklichung: Ausüben von sinnstiftenden Aufgaben als Basis für Zufriedenheit und Glück		Gesellschaftliche Rituale: Religion, Feste, Bräuche, Tradition zur Erhaltung einer Gemeinschaft
Förderung von Kreativität und aktiver Unternehmensentwicklung: Internes Wettbewerbsdenken, Umsatzbeteiligung, Kreativpausen, Auszeiten, flache Hierarchien		Balzverhalten: Paarungsvorspiel als Teil sexueller Selektion
Persönliches Vermächtnis: Arbeit, Kunst, erfolgreiche Nachkommen als Wirkung über das eigene Leben hinaus	Fortpflanzung: Erzeugen von Nachwuchs zur langfristigen Sicherung einer Spezies	
Nachwuchsförderung: Aktives Involvieren der jungen Generationen bei der Entwicklung von Unternehmensstrategien	Soziale Innovation: Neue gesellschaftliche Praktiken zur Lösung sozialer Probleme	



DIVERSIFIKATION ← vs. → SPEZIFIKATION

Langlebigkeit wird erreicht durch Spezialisierung zur Entwicklung von Alleinstellungsmerkmalen wie durch eine möglichst grosse Vielfalt an Kompetenzen zur Anpassung und Improvisation.

Biodiversität: Vielfalt von Flora und Fauna garantiert Stabilität eines Ökosystems	Vielfältige Lebensgestaltung: Verbindung von Familie, Beruf und persönlichen Interessen	Nahrungsspezialisierung: Artspezifische Beuteschemen zur Aufteilung der Ressourcen vermindert (Antarktis-A-Schwertwale sind auf die Jagd von Zwergwalen spezialisiert)	Expertenstatus: Fachwissen zur Sicherung von beruflichem Erfolg und persönlicher Entfaltung, Steigerung der Problemlösungskompetenz
Förderung kultureller Vielfalt: Gemischte Bevölkerung als Quelle der Erneuerung und Kreativität	Produktdiversifikation: Erweiterung der Produktpalette durch interne Entwicklung, Übernahme von Unternehmen oder Kooperation	Nationale und regionale Cluster: Länder bzw. Regionen mit unterschiedlichen Wirtschaftsschwerpunkten steigern Gesamteffizienz durch Aussenhandel	Produktspezialisierung: Steigerung der Produktivität in einem abgegrenzten Bereich, grössere Souveränität und Sicherheit bei Entwicklung und Produktion, Vermeidung von Unglaubwürdigkeit
Risikominimierung bei Geldanlage: Verteilung von Investitionen in verschiedene Anlageformen	Stabiles Wirtschaftswachstum: Förderung verschiedener Wirtschaftszweige, Erstreben einer Balance zwischen Export und Import	Nischenexistenz: Anpassung an kleine Ökosysteme zur Verringerung der Artenkonkurrenz	Individualisierung: Entwicklung eines eigenen Stils zur Erzeugung von Aufmerksamkeit
	Sexuelle Aktivität: Verschieden Fortpflanzungspartner erhöhen die Weitergabe der eigenen DNA		



FÜNF THESEN ZUR LANGLEBIGKEIT:

1. LANGLEBIGKEIT DARF NICHT SELBSTZWECK SEIN

Langlebigkeit darf nicht Selbstzweck sein, denn langlebig ist nicht gleichbedeutend mit Qualität.

2. LANGLEBIGKEIT VEREINT WIDERSPRÜCHLICHES

Auch sich widersprechende Mechanismen wie Bewahren und Opferbereitschaft oder Masshalten und Geniessen können zusammen zu Langlebigkeit führen.

3. LANGLEBIGKEIT ERFORDERT KURZLEBIGKEIT

Langlebigkeit erfordert manchmal auch Kurzfristigkeit, das Aufgeben von Teilbereichen oder -zielen, um ein grösseres Ganzes zu sichern.

4. LANGLEBIGKEIT ERFORDERT KONTINUITÄT

Das Erkennen, wer man ist – die «DNA»-Bestimmung – ist Basis für den Fokus auf eine Langlebigkeitsstrategie.

5. LANGLEBIGKEIT ERFORDERT DIVERSIFIKATION

Uns steht eine ganze Werkzeugkiste mit Langlebigkeitsstrategien zur Verfügung. Langlebigkeit braucht die Bereitschaft, situationsbedingt auch andere Strategien in Betracht zu ziehen.