

1 Einleitung

*»Unsere Einstellung der Zukunft gegenüber muss sein: Wir sind jetzt verantwortlich für das, was in der Zukunft geschieht.«
Karl Raimund Popper (1902–1994),
britischer Philosoph und Wissenschaftslogiker*

Unternehmen sehen sich nicht nur mit scheinbar immer rasanteren Veränderungen einer dynamischer und komplexer werdenden Umwelt konfrontiert; sie werden von diesen beeinflusst, interagieren mit diesen wechselseitig und geben Impulse und Veränderungen zurück (Steiger/Lippmann 2008, Band II, 252f.). Als Beispiele könnte man hier die Erfindung des Penicillin und der Antibiotika, die Erfindung des Internets, die jüngste Weltwirtschaftskrise oder letztlich die Katastrophe in Fukushima nennen. Veränderungen, egal ob diese von uns als gut oder schlecht bewertet werden, hat es jedoch schon immer gegeben.

Sie beeinflussen immens das Leben der Menschen, verändern ihr Lebensumfeld, ihre Einstellungen und Ansichten, ihre Entscheidungen und damit auch die Unternehmen. Zusätzlich zu diesen schnellen, kaum vorhersehbaren Veränderungen kommen noch sogenannte Megatrends. Hierzu zählen u. a. der demografische Wandel, die Globalisierung der Märkte, der Klimawandel und die fortschreitende Verknappung von Ressourcen. Auch eine Umstrukturierung der Arbeitswelt, welche u. a. eine weitgehende Automatisierung in Produktionsbereichen und in den letzten Jahrzehnten eine Transformation vom Produktions- über den Service- in den Wissenssektor erfährt, kann man ebenso wie die zunehmende Anpassung der Arbeitswelt durch Dynamisierung der Arbeit, in der Zeit und Ort eine immer nachrangigere Rolle spielen, als Megatrend bezeichnen. Dies wird u. a. durch flexiblere und virtuelle Rahmenbedingungen ermöglicht. Megatrends sind übergreifende Transformationsprozesse, die unsere Zukunft prägen. Sie zeichnen sich durch einen größeren Zeithorizont (meist Jahrzehnte) aus und können oft durch empirische Forschung dargestellt werden (z. B. Rückgang der Geburtenrate in einem Land). Megatrends klassifizieren sich u. a. durch eine große Reichweite; ihre Auswirkungen können sich auf alle Weltregionen erstrecken, wobei Megatrends durch ihren Wirkungsgrad fast alle gesellschaftlichen Teilsysteme – Politik, Soziales, Technik, Kultur, Recht, Umwelt und nicht zuletzt die Wirtschaft – tiefgreifend beeinflussen kön-

nen. Selbstverständlich können ihre Auswirkungen von Region zu Region unterschiedlich sein (Z-Punkt 2008).

Der Begriff Megatrend selbst wurde von John Naisbit geprägt. Bereits vor 25 Jahren nahm er an, es werde zu einer Globalisierung kommen, die Selbstverantwortung von Individuen werde ansteigen. Er sprach schon damals von einer Informations- und Multioptionsgesellschaft und einer Dominanz dezentraler netzwerkartiger Strukturen (Naisbit 1986).

Es wäre aber durchaus zu kurz gefasst, nur die Resultate von Veränderungen und Wandel zu sehen und zu bewerten. Die Existenz des Wandels ist als etwas Selbstverständliches erkannt worden. Dennoch scheint es in der Natur des Menschen zu liegen, diffuse Zukunftsängste, Unsicherheit und großen Pessimismus oder Misstrauen und Widerstand Veränderungen gegenüber zu entwickeln (Steiger/Lippmann 2008, Band II, 255f.). Die Frage, die sich deshalb stellt, ist nicht, ob sich etwas verändern wird, sondern wie mit dem Wandel und den Veränderungen an sich umgegangen wird. Lässt man sich von den Entwicklungen überholen und passt seine Strategien und Maßnahmen nur reaktiv an oder versucht man, die künftigen Entwicklungen genau im Auge zu behalten und positiv mitzugestalten? Was ist dazu nötig?

Der Schlüssel zu einer positiven Unternehmensentwicklung liegt in den Mitarbeitern, den Menschen in einem Unternehmen. Denn sie sind diejenigen, die das Unternehmen innovativ, wettbewerbsfähig und veränderungsfähig halten. Darüber hinaus leben sie auch in der Unternehmensumwelt und werden durch neue Entwicklungen geprägt. Gerade weil Kosten- und Anpassungsdruck in Unternehmen oftmals dazu führen, gegebenenfalls Prozesse zu optimieren und Stellen abzubauen, gerade weil die rasant fortschreitende technische Entwicklung und ein steigender Automatisierungsgrad dazu führen, dass sich immer weniger Mitarbeiter immer mehr Wissen teilen, gerade weil die momentane demografische Entwicklung in Deutschland einen Fachkräftemangel in verschiedenen Branchen zur Folge haben kann sowie aufgrund der einfachen Tatsache, dass Deutschland ein ressourcenarmes Land ist, stellen die Menschen in den Unternehmen die wichtigste Ressource dar (Koelwel/Weigand 2008).

Eine große Herausforderung ist es nun, diese wichtigste Ressource nicht nur der Entwicklung anzupassen, sondern sie selbst proaktiv langfristig entwicklungsfähig, zukunftsorientiert, innovativ, motiviert und bei hoher Kompetenz zu halten, und zwar bei gleichzeitiger Berücksichti-

gung verschiedener Konstellationen im Unternehmen selbst (Generationsunterschiede, Kulturunterschiede, verschiedene Ziele, verschiedene Lebensphasen, Emotionen, unterschiedliche persönliche Ziele und Perspektiven) sowie bei hoher Bindung an das Unternehmen. Die komplexeste Wertschöpfungsstufe der Unternehmen sind heutzutage weder Verkauf noch Forschung oder Produktion, sondern das Arbeiten mit den Menschen, denn sie sind es, die all diese Bereiche erst mit Leben füllen (Rump 2011).

Eine herausragende Rolle kommt hierbei der Personalentwicklung sowie der Unternehmensentwicklung zu. Entwickeln sich die Mitarbeiter bzw. wird Entwicklungspotenzial geschaffen und ermöglicht, kann sich auch das Unternehmen entwickeln. Soll sich ein Unternehmen weiterentwickeln oder verändern sich die Rahmenbedingungen, müssen die Mitarbeiter fähig sein, diese Veränderungen zu tragen und positiv und effizient mitzugestalten. Dies gilt für alle Mitarbeiter, speziell aber für Führungskräfte. Damit dies jedoch gelingt und auch langfristig von Erfolg gekrönt ist, bedarf es einer genauen Betrachtung der Werte einer Gesellschaft und des Unternehmens. Neben wirtschaftlichen Krisen und dem Beinahezusammenbruch des Finanzsektors durch u. a. die Pleite von Lehman Brothers und die momentan hohe Überschuldung einzelner Länder rückt ein Aspekt wieder mehr ins Rampenlicht: die Werte.

Liz Mohn, die stellvertretende Vorsitzende der Bertelsmann Stiftung, merkte hierzu Folgendes an: »Durch die Krise sind nicht nur Billionenbeträge verloren gegangen, sondern auch das, was die Gesellschaft zusammenhält: Werte« (Mohn 2009, 28).

In Anlehnung an Merk, Brechmann und Weitz (2010) sind, wie bereits erwähnt die Mitarbeiter eines Unternehmens maßgeblich für dessen Erfolg verantwortlich. Die Boston Consulting Group zeigte in der Studie »Organisation 2015« bei über eintausend befragten Firmen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz, dass sich der Einfluss der weichen Faktoren (wie Verantwortung, Unternehmenskultur usw.) auf den wirtschaftlichen Erfolg stärker auswirkt als der Einfluss sogenannter harter Faktoren (z. B. Outsourcing und Kostenkontrolle). Damit werden die weichen Faktoren zu erfolgskritischen Faktoren und diese werden beeinflusst von den Werten, die ihnen zugrunde liegen.

Es wird von der Unternehmensleitung, konkret von den Führungskräften, erwartet, Werte und Ziele eines Unternehmens zu erstellen, zu

vermitteln und umzusetzen (Roghé/Strack/Petrova/Grün/Krüger/Sulzberger 2009).

Gerade die »Entdeckung« des Wertekomplexes der Nachhaltigkeit in diesem Werte- und Entwicklungskontext hat für Unternehmen heutzutage eine hohe Relevanz. Nicht nur durch die Festlegung der Rahmenbedingungen für Nachhaltigkeit, sondern auch durch begleitende Entwicklungen von Umwelt, Gesellschaft, Politik und Wirtschaft kommt diesem Thema immer mehr Bedeutung zu. Nachhaltigkeit ist längst zu einem strategischen Thema geworden, dem anspruchsrgruppenübergreifend höchster Wert beigemessen wird. Denn um zu überleben, als Mensch oder Unternehmen, müssen die Systeme, die dafür notwendig sind, nicht nur jetzt, sondern auch in Zukunft existieren. Ohne diese Grundlage, ohne den aktiven Erhalt dieser Grundlage, kann die weitere Existenz gefährdet werden.

Auch unter Berücksichtigung der fortschreitenden Internationalisierung der Märkte und globaler Wertschöpfungsketten durch weltweit agierende Konzerne muss die Frage nach Werten und Nachhaltigkeit neu diskutiert werden. Es gelten nicht nur andere Regeln, Rechte und Umgangsformen, sondern auch andere Werte, die eine Interaktion zwischen den Mitarbeitern und Unternehmen immens beeinflussen können. Um international Erfolg zu haben, sollten die Werte der verschiedenen Gruppen nicht nur beachtet, sondern auch in Geschäftsprozesse integriert werden (Brechmann 2010, 8).

Deshalb stellt sich schon längst nicht mehr die Frage, ob ein Unternehmen sich kurz- oder langfristig zu einem nachhaltigen Wirtschaften bekennt, sondern wie man dieses neue Wertekonstrukt in und mit einem Unternehmen ganz konkret entwickeln und mitgestalten kann. Wie kann das komplexe Konstrukt der Nachhaltigkeit nun richtig in ein Unternehmen transferiert werden, sodass der Anspruch der Nachhaltigkeit wirklich übernommen und von jedem Einzelnen mitgetragen wird? Die Bedingungen für Werte und Wertekomplexe wie z. B. Nachhaltigkeit können einerseits durch externe Regularien vorgegeben werden (es sei dahingestellt, wie erfolgreich sich diese dann umsetzen lassen), andererseits kann man versuchen, diese Werte mit und in den Mitarbeitern zu entwickeln und sie dahingehend zu führen (Steiger/Lippmann 2008, Band I, 28).

Wie nun eine Transformation und eine erfolgreiche Übernahme von Werten und speziell des Wertekomplexes der Nachhaltigkeit im Unter-

nehmen und in dessen Unternehmenskultur vonstattengehen kann, soll das zentrale Thema dieses Buches sein. Ein Modell, das sich zweifellos hierfür eignet, ist das Synercube-Modell. Das Synercube-Modell beschäftigt sich ganz konkret mit Werten in Unternehmen sowie der Unternehmenskultur. Dabei stehen immer die Personal- und Unternehmensentwicklung im Vordergrund. Zentrales Thema sind Veränderungsprozesse und deren effiziente Gestaltung in Unternehmen gemeinsam mit Mitarbeitern und Führungskräften. Durch den Synercube-Organisationsentwicklungsansatz von Prof. Dr. Anatoly Zankovsky können kulturverändernde Werte bei Mitarbeitern und Führungskräften durch wirkliches Verständnis und Begreifen effektiv verankert werden. Das Synercube-Modell baut auf dem renommierten zweidimensionalen GRID-Modell der Wissenschaftler Blake und Mouton auf und verankert als dritte Dimension die Werte-Kulturorientierung.

1.1 Einschätzung der Erfolgsfaktoren Nachhaltigkeit und Werte

In Anlehnung an Merk, Brechmann und Weitz (2010) wird im weiteren Verlauf zu den Grundlagen der werteorientierten Personalarbeit Stellung genommen, da die Veröffentlichung der Autoren momentan absolut die modernsten und relevantesten Erkenntnisse zu diesem Themenkomplex darstellt und erörtert.

Eine genaue Erörterung und Darstellung, was Werte und Nachhaltigkeit als Wertekomplex im eigentlichen Sinne sind, wird in den nachfolgenden Kapiteln noch folgen. Es ist mittlerweile vielen Unternehmen klar geworden, dass Werte nicht nur von Vorteil sein können, um Beziehungen zu festigen und auszubauen, sondern sich außerdem durch ein ausgeprägtes Werteprofil von der Konkurrenz abzuheben, um Alleinstellungsmerkmale im Produktbereich darzustellen und sich mit Fokus auf Mitarbeitergewinnung und -bindung deutlich von der Konkurrenz zu unterscheiden. Grundsätze wie Gewinnmaximierung und Shareholder Value sind eher kurzfristig orientiert. Werte hingegen bilden die Basis, auf welcher eine Organisation aufgebaut ist und sich eine Unternehmenskultur entwickeln kann. Durch das Bewusstmachen von Werten und durch gezieltes Wertemanagement können Werte in das Unternehmen transportiert und gefestigt und so eine Unternehmenskultur geschaffen werden, die auf Wandel und Veränderungen vorbereitet ist

(Brechmann 2010, 7). Die Vorteile und Notwendigkeit werteorientierten Handelns werden deutlich, wenn man sich vor Augen führt, dass letzten Endes das Verhalten von Mitarbeitern den Erfolg und die langfristige Entwicklung eines Unternehmens ausmacht. Speziell die Führungskräfte sind gefordert, die Werte und Ziele eines Unternehmens zu vermitteln und umzusetzen.

Nicht nur, dass werteorientierte Unternehmensführung zu besseren Beziehungen mit allen Stakeholdern (Mitarbeitern, Kunden, Lieferanten, Geldgebern, Investoren, Staat usw.) führen kann; Unternehmen, die ihre ganzheitliche Verantwortung auf allen Ebenen wahrnehmen, sind auf langfristiger Perspektive erfolgreicher, da sie auf mehreren Ebenen wiederum Werte wie Vertrauen und Loyalität erzeugen. Erfolgreiches, unternehmerisches Handeln und Entscheiden wird demnach zukünftig nur in einem konkreten und umfassenden Orientierungsrahmen möglich sein, der Werten eine vorrangige Priorität einräumt. Unternehmen sollen neben den Stakeholderansprüchen auch als sogenannte »Corporate Citizens« (auch als unternehmerisches Bürger- oder Sozialengagement bezeichnet) agieren. Es handelt sich um bürgerschaftliches oder gesellschaftliches Engagement. Hierunter fallen Spenden, Sponsoring oder Stiftungsaktivitäten und die Förderung des freiwilligen gemeinnützigen Einsatzes von Mitarbeitern. (Lexikon der Nachhaltigkeit 2012 und Bertelsmann-Stiftung 2009).

Sie müssen ihrer gesellschaftlichen Verantwortung wie eine Person, wie ein Staatsbürger nachkommen und notfalls mit höchsten ethischen Ansprüchen dort Entscheidungen treffen, wo Staaten noch keine Regelungen getroffen haben oder schlichtweg am Rande ihrer Kapazität sind. So werden Richtlinien und Maßstäbe aus Leitbildern, Corporate Social Responsibility, Corporate Governance abgeleitet, an denen sich die Unternehmen messen lassen müssen (Niemeier 2010, 39).

Werte zu vermitteln ist keine Modeerscheinung. Nachhaltigkeit als Wertekomplex wird von den Unternehmen weltweit als strategisches, unverzichtbares Entwicklungsfeld gesehen. Es geht darum, die Werte, die dahinterstecken, zu vermitteln und speziell mit den Führungskräften in Unternehmen zu entwickeln und zu implementieren.

1.2 Zielsetzung und Aufbau

Es reicht nicht aus, Werte und Nachhaltigkeit nach außen zu propagieren, das Bewusstsein dafür muss entwickelt werden; es muss in den Unternehmen entwickelt werden. Maßnahmen und ständig wiederkehrende Entwicklungsinfrastrukturen müssen geschaffen werden, um auf allen Ebenen mit allen Anspruchsgruppen das Beste für die Menschen heute und die Generationen der Zukunft zu tun.

Die Menschen, denen die Hauptverantwortung der nachhaltigen Entwicklung zukommt, müssen nachhaltig handeln und wirtschaften (BMU 2008, 3). Die Wirtschaft bzw. die Unternehmen verbrauchen jedoch die Ressourcen, die die Nachhaltigkeit zu erhalten versucht. So können zwischen Unternehmenszielen und denen der Nachhaltigkeit Zielkonflikte entstehen. Die Herausforderung, die sich zweifellos hieraus ergibt, ist wirtschaftlichen Erfolg mit der Nachhaltigkeit und damit den Bestand und Fortbestand der Lebewesen mit einem auf ökologischer und sozialer Ebene gleichberechtigten Wohlstand für alle in Einklang zu bringen. Diese Werterhaltung gab es in dieser Form bisher nicht in einem solchen Umfang und hohen Detailgrad. Auch die Werte, die die nachhaltige Entwicklung als Grundlage hat, haben sich über lange Zeit entwickelt.

Eine umfassende Betrachtung aller Herausforderungen, welche im Zusammenhang mit dem Konzept der Nachhaltigkeit und wirtschaftlichem Handeln stehen, kann aufgrund des begrenzten Rahmens dieses Buches nicht vorgenommen werden.

Die Erreichung von längerfristig ausgerichteten Zielen, die wirtschaftliche Existenz und Wettbewerbsfähigkeit sind vor dem Hintergrund des Nachhaltigkeitsgedankens ganz neuen strategischen Herausforderungen unterworfen. Problematisch könnten zum einen fehlende Kompetenzen und fundierte Konzepte zur planvollen, zielgerichteten wertorientierten Unternehmensentwicklung sein. Zum anderen muss man verstehen, dass das Konzept der nachhaltigen Entwicklung selbst ein Prozess und eine eigenständige Entwicklung ist, die nicht abgeschlossen und noch lange nicht in allen Auswirkungen vollständig überblickbar ist. Auch die nachhaltige Entwicklung ist sich ändernden Rahmenbedingungen unterworfen, welche z. B. zu neuen rechtlichen Regelungen oder einem gesellschaftlichen oder wirtschaftlichen Wandel führen könnten. Aus diesem Grund bedarf es eines anwendbaren, zielgerichteten Konzeptes, welches Unternehmen auf die Herausforderungen, die

die nachhaltige Entwicklung mit sich bringt, und die Werte, die dieser zugrunde liegen, vorbereitet und die Möglichkeit bietet, die weitere Entwicklung selbst, methodisch und zielgerichtet mitgestalten zu können.

Ziel ist es nicht nur aufzuzeigen, dass mit dem Synercube-Modell eine werteorientierte Entwicklung von Unternehmen möglich ist, sondern dass es auch möglich sein kann, Wertekonstrukte oder Wertekomplexe, wie das Konzept der Nachhaltigkeit, mit diesem Modell (nach Transformation von Werten die dem Konstrukt der Nachhaltigkeit zugrunde liegen) in Unternehmen zielgerichtet und planvoll zu integrieren, um so das Unternehmen werteorientiert und zur Nachhaltigkeit hin zu entwickeln.

Zusätzlich soll ein Modell- bzw. Handlungsrahmen bereitgestellt werden, der die Möglichkeit zur permanenten und zielgerichteten Entwicklung des Unternehmens vor dem Hintergrund der Werteorientierung darstellen soll. Selbstverständlich können nicht alle existierenden Theorien und Grundlagen behandelt werden. Es wird kein Anspruch auf Vollständigkeit erhoben.

Des Weiteren wurden Teile aus einer durchgeführten GRID-Organisationsentwicklungsmaßnahme für ein Praxisbeispiel zur werteorientierten Unternehmensentwicklung aufgenommen. Hierbei soll deutlich werden, wie stark Werte bereits in die GRID-Organisationsentwicklung einfließen und worauf das Synercube Modell aufbaut.