

ENTWICKLUNGSMODELL

ERFOLG MIT ANSTAND

Management Summary ^{1 2}

Die Stiftung – CLUB OF HAMBURG widmet sich wissenschaftlich fundiert und praxisorientiert dem zeitgemäßen Verständnis unternehmerischen Erfolgs. Nach Überzeugung ihrer Stifter und Partner bilden wirtschaftlicher Erfolg und anständige Unternehmensführung eine untrennbare Einheit.

Anständiges Verhalten bedeutet, nicht nur die legitimen Erwartungen der Gesellschaft und der eigenen Organisation zu berücksichtigen, sondern auch grundlegende ethische Werte und Prinzipien sowie daraus abgeleitete Normen, Gesetze und Regelungen zu respektieren und einzuhalten. Aus dieser Überzeugung heraus verfolgt die Stiftung das Ziel, Führungskräfte auf allen Managementebenen zur Umsetzung einer umfassend wertorientierten Unternehmensführung anzuregen und praxisorientiert zu unterstützen. In enger Zusammenarbeit mit Unternehmen und spezialisierten Forschungseinrichtungen wurde dafür das Entwicklungsmodell „Erfolg mit Anstand“ entwickelt.

Das Modell dient Unternehmen und anderen Organisationen dazu, den eigenen Reifegrad im Hinblick auf die im Modell hinterlegten Anforderungen und Empfehlungen zu analysieren, zu bewerten und Schwerpunkte für die weitere Entwicklung abzuleiten. Dabei wird angenommen, dass es unabhängig vom Geschäftsmodell bestimmte Entwicklungsbereiche gibt, um die sich jede Unternehmensleitung kümmern muss: Zum einen, um den Erfolg des Unternehmens zu gewährleisten, den gesetzlichen Organisationspflichten zu genügen und die Risiken für das Unternehmen und sein Umfeld zu minimieren. Zum anderen, um den eigenen ethischen Ansprüchen gerecht zu werden.

Bei der Ausgestaltung der formalen Organisation geht es angesichts des Anspruchs an anständiges Unternehmertum darum sicherzustellen, dass alle Führungskräfte und Mitarbeiter die verbindlichen Anforderungen und die ethischen Werte des Unternehmens beachten. Es ist aber offensichtlich, dass die formalen Vorgaben zwar die typischen Fälle regeln können, aber nicht jeden Einzelfall. Es ist deshalb wichtig, dass die formale Organisation eingebettet wird in eine an ethischen Werten und Prinzipien ausgerichtete Unternehmenskultur, die es als wirkmächtigsten Steuerungsfaktor einer Organisation systematisch und kontinuierlich zu entwickeln gilt.

¹ Nachfolgend wird aus Gründen der besseren Lesbarkeit vorrangig von „Unternehmen“ gesprochen, auch wenn Not-for-Profit-Organisationen wie z.B. NGOs ebenso Adressaten des Entwicklungsmodells sind.

² Es ist für uns selbstverständlich, Frauen und Männer gleich zu behandeln. Rein sprachlich würde das allerdings eine holprige und damit erschwerte Lesbarkeit bedeuten. Daher verzichten wir weitestgehend darauf und verwenden die maskuline Anredeform. Die Leserinnen bitten wir dafür um Verständnis.

Das Modell „Erfolg mit Anstand“ im Überblick

Entwicklungsbereich	Entwicklungspotentiale
Organisationsführung	Dieser Bereich bezieht sich auf die Aufgabe der Führung, die übergeordneten Ziele und ethischen Maßstäbe unternehmensspezifisch festzulegen, eine dazu passende Aufbau- und Ablauforganisation sowie Unternehmenskultur zu entwickeln: • Übergeordnete Ziele und Orientierungen • Leadership • Managementsystem • Management der Anspruchsgruppen • Veränderungs- und Kulturmanagement
Strategieentwicklung und Umsetzung	Dieser Bereich thematisiert die Notwendigkeit, aufbauend auf einer gründlichen Umfeldanalyse und einer Diagnose der eigenen Stärken und Schwächen einen aussichtsreichen Weg in die Zukunft zu entwerfen und umzusetzen, der zugleich einen Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung leistet: • Umfeldanalyse • Organisationsdiagnose • Strategieformulierung • Strategieumsetzung
Organisationsmitglieder	Der Erfolg der Organisation hängt wesentlich von der Leistungsfähigkeit und der Leistungsbereitschaft der MitarbeiterInnen ab. Gleichzeitig sind die damit verbundenen Managementaufgaben in besonderem Maße ethisch relevant: • Personalplanung und -rekrutierung • Personalentwicklung und -förderung • Ausgleich unterschiedlicher Interessen • Beteiligung, Anerkennung und Motivation • Wissens- und Innovationsmanagement • Unternehmerische Fürsorgepflicht
Wertschöpfung	Dieser Bereich benennt Aspekte, die erforderlich sind, damit das Leistungsangebot sowohl wettbewerbsfähig ist als auch zur eigenen ethischen Orientierung, den legitimen Erwartungen seiner Anspruchsgruppen und der Gesellschaft passt: • Lieferanten- und Partnermanagement • Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen • Marketing und Vertrieb • Leistungserbringung • Kundenmanagement
Unterstützung der Wertschöpfung	Hier wird beleuchtet, was zu beachten ist, um die für die Erbringung der Wertschöpfung erforderlichen Voraussetzungen so zu gestalten, dass damit zugleich die ethischen Maßstäbe und die legitimen Anforderungen der Anspruchsgruppen berücksichtigt werden • Finanzmanagement • Facilitymanagement • Technologiemanagement
Erfolgsmessung und Berichtspflichten	Um das Unternehmen im Sinne von „Erfolg mit Anstand“ zu steuern, ist ein systematisches Monitoring der Leistungen und eine geeignete Berichterstattung nach innen und außen erforderlich, die nicht nur die ökonomischen, sondern auch die ethisch und nachhaltigkeitsrelevanten Aspekte abbildet: • Betriebswirtschaftliche Ergebnisse • Anspruchsgruppen- und gesellschaftsbezogene Ergebnisse • Dokumentations- und Berichtswesen