

## Die „Große Transformation“ Vom Wett-Bewerb zum Wert-Bewerb

aus: *Hernstein Newsletter 2/11*

Ziemlich genau seit der Jahrtausendwende und den immer schneller aufeinander folgenden Ereignis-Schocks und Themen-Hypes um Klima-, Umwelt-, Finanz- und Wirtschaftskrisen wird immer klarer, dass wir uns in einem grundlegenden Epochenwandel befinden. Er betrifft vor allem die Werte unseres über 200 Jahre erfolgreichen Wirtschaftsmodells.

Laut dem jüngsten Gutachten des wissenschaftlichen Beirats der deutschen Bundesregierung stehen wir vor dem „Beginn einer großen Transformation zur nachhaltigen Gesellschaft und einem messbaren globalen Wertewandel in Richtung Nachhaltigkeit. Die historisch einmalige Herausforderung bei der nun anstehenden Transformation zur klimaverträglichen Gesellschaft besteht darin, einen umfassenden Umbau aus Einsicht, Umsicht und Voraussicht voranzutreiben.“<sup>1</sup>

### Change Management im großen Stil

Dieser Umbau kann nur gelingen, wenn er von Unternehmen mitgestaltet wird.

Deren Führungskräfte müssten eigentlich prädestiniert sein für die große Transformation, denn sie sind längst Change Management-erprobt. Change Management im großen Stil ist sozusagen die Devise.

Mehrere Herausforderungen machen diesen weltweiten Veränderungsprozess einzigartig:

Die Abhängigkeiten von fossilen Energien, das Primat der Finanzökonomie vor der Realökonomie und die Überzeugung, dass Rendite der einzige ökonomische Erfolgsmaßstab ist. Es sind vor allem die gelernten Bewertungs-, Denk- und Entscheidungsmuster, die eine Veränderung blockieren. Hier ist die Fähigkeit gefragt, kreativ und mutig über den eigenen Teller- rand zu blicken und Gewohntes in Frage zu stellen.

Fragen wie wir leben wollen, was uns wichtig ist und wie wir unsere Gesellschaften gestalten wollen, fordern auch Unternehmen zu einem ganzheitlichen Wertemanagement. Wirtschaftlichen Wert wird zukünftig nur noch haben, was auch einen Wert für die Gesellschaft hat.

### Ökonomie der Kooperation

Das Leitprinzip eines nachhaltigen Wertemanagements wird nicht mehr auf *Wett-Bewerb* beruhen, sondern auf *Wert-Bewerb*. Weg von einer Ökonomie der Konkurrenz um knappe Ressourcen hin zu einer Ökonomie der Kooperation mit allen Stakeholdern.

Der Weg zu ihr wird von vier Spielarten des Wertemanagements geprägt.

#### 1. Werte als Routinen der Vergangenheit:

Gelernte Bewertungs- und Entscheidungsmaßstäbe - hier gilt es für Unternehmen, sich auf die Suche nach blockierenden Denk- und Entscheidungs-routinen zu machen.

#### 2. Werte als Kompetenzen für die Zukunft:

Neu zu schaffende Bewertungs- und Entscheidungsmaßstäbe - hier geht es darum, Aufmerksamkeit, Weitblick und Selbstverantwortung im Unternehmen und damit die drei Werttreiber einer nachhaltigen Ökonomie zu entwickeln.

#### 3. Werte als materielle Wertschöpfung:

Sinnvolle Produkte und Dienstleistungen zur Bedürfnisbefriedigung - hier geht es um die konkreten Wertschöpfungsbeiträge bzw. Kosten unternehmerischer Tätigkeit.

#### 4. Werte als immaterielle Wertschöpfung:

Ideen, Leistungsbereitschaft und Wertschätzung - hier geht es um Motivation, Kompetenzen und die Bereitschaft, individuelle Gaben und Begabungen in die Zusammenarbeit einzubringen - auch über Unternehmensgrenzen hinaus.

Lesen Sie mehr im *Hernsteiner 2/2011* unter: <http://www.hernstein.at/Wissen>.

<sup>1</sup> Infos unter <http://www.wbqu.de>