



Die »Große Transformation« – Leitprinzipien für ein nachhaltiges Wertemanagement

»Die Zeit ist reif für ein breiteres
Verständnis von Wert.«
Michael E. Porter

Der Philosoph A. N. Whitehead hat einmal gesagt, es stehe uns jederzeit frei, die Hoffnung gerade dort zu verlieren, wo wir uns befinden. Wie wir uns entscheiden, hat viel Einfluss darauf, ob mithilfe nachhaltigen Wertemanagements der Umbau unseres Wirtschaftssystems gelingen wird.

Seit Anfang der 1970er-Jahre hat sich ein wirtschafts- und wachstumskritischer Wertewandel vollzogen, der mittlerweile von keinem Unternehmen mehr ignoriert werden kann. Lange Zeit trug er sich nur außerhalb ökonomischer Zusammenhänge zu, in einer gesellschaftlichen Öffentlichkeit, für die andere Werte – wie Solidarität, Gerechtigkeit, Ehrlichkeit, Vertrauen, Umweltschutz – immer wichtiger wurden. Die Wirtschaft selbst funktionierte weiterhin nach ihren eigenen Kriterien: Finanzieller Erfolg, profitables Wachstum, Wettbewerb und die Freiheit des Marktes gaben ihre zentralen Wert- und Entscheidungsmaßstäbe ab. Wenn es überhaupt ein Wertemanagement gab, befasste es sich lediglich mit der Frage, wie Unternehmen am effektivsten auf den gesellschaftlichen Wandel reagieren sollten, um weiterhin ihren Werten entsprechend auf dem Markt erfolgreich zu sein.

Das hat sich geändert. Denn ziemlich genau seit der Jahrtausendwende und den immer schneller aufeinanderfolgenden Ereignisschocks und Themenhypes¹ um Klima-, Umwelt-, Finanz- und Wirtschaftskrisen wird immer klarer, dass wir uns in einem grundlegenden Epochenwandel

befinden. Er betrifft auch und vor allem die Werte unseres seit über 200 Jahren erfolgreichen Wirtschaftsmodells. In diesem Zusammenhang spricht der Wissenschaftliche Beirat der deutschen Bundesregierung Globale Umweltveränderungen (WBGU) in seinem jüngsten Gutachten vom April 2011 »vom Beginn einer »Großen Transformation« zur nachhaltigen Gesellschaft« und einem »messbaren globalen Wertewandel in Richtung Nachhaltigkeit«².

Einzigartige Entwicklungsmöglichkeiten

Auch verschiedene Verfechter der Marktwirtschaft fordern immer deutlicher dazu auf, unser ökonomisches Werteverständnis grundlegend zu überdenken und zu überprüfen, um das globale Wirtschaftssystem von innen her umzubauen. Es gibt kaum eine größere Herausforderung, nicht zuletzt, weil sie historisch einmalig ist. Denn bisher sind gesellschaftliche Transformationen immer das Ergebnis ungeplanter Ereignisse und Wandlungsprozesse gewesen: »Die historisch einmalige Herausforderung bei der nun anstehenden Transformation zur klimaverträglichen Gesellschaft besteht darin, einen umfassenden Umbau aus Einsicht, Umsicht und Voraussicht voranzutreiben.«³

DR. TORSTEN MEIFFERT

ist selbstständiger Berater/Mitinhaber von TMEB – Entwicklung und Beratung für Menschen in Unternehmen – sowie Hernstein Trainer.



Und eines ist klar, dieser Umbau kann nur gelingen, wenn er von Unternehmen und Unternehmern mitgestaltet wird – nicht weil sie müssen, sondern weil sie in der »Großen Transformation« einzigartige Entwicklungsmöglichkeiten und Chancen erkennen. Nur mit einem nachhaltigen Wertemanagement können diese genutzt werden.

Change Management in großem Stil

Führungskräfte müssten eigentlich für die »Große Transformation« prädestiniert sein. Denn sie sind längst Change-Management-erprobt und sollten sich auch hinsichtlich der emotionalen Phasen in Veränderungsprozessen (siehe Abb. 1) und der Steuerung des Unplanbaren auskennen: Den Unglauben (Phase 1: Schock) haben wir längst hinter uns gelassen. Kaum noch jemand bezweifelt die komplexen Zusammenhänge der vielfältig vernetzten Großkrisen der Gegenwart. Auch der Ärger über die warnend den Zeigefinger hebenden Wachstumskritiker (Phase 2: Verneinung/Wut) ist mehr oder weniger verraucht. Eine Zeit lang überwog noch die Sehnsucht (Phase 3: Trauer) nach den vergangenen goldenen Zeiten ungebremsten Wachstums. Jetzt mehren sich die Zeichen, dass die Fakten und wissenschaftlichen Prognosen akzeptiert und die zugrunde liegenden komplexen Zusammenhänge verstanden werden (Phase 4 und 5: Akzeptanz und Verstehen). Jeder Change Manager weiß, dass dies die Voraussetzung dafür ist, sich auf die Unsicherheit des Neuen (Phase 6: Neubeginn) einzulassen.

Zwei Herausforderungen und zwei Hebel

Zwei Herausforderungen machen diesen weltweiten Veränderungsprozess einzigartig. Zum einen gestatten es die vielfältigen Pfadabhängigkeiten (z. B. von fossilen Energien und nicht erneuerbaren Rohstoffen, der Primat der Finanzökonomie vor der Realökonomie, die Rendite als einziger Erfolgsmaßstab) nicht so einfach, unser auf quantitatives Wachstum gepoltes Wirtschaftssystem zu einer auf Nachhaltigkeit ausgerichteten Ökonomie durch die Marktakteure selbst umzubauen. Wir stecken schlicht im Dilemma zwischen der Angewiesenheit auf Wachstum und den Gefährdungen, die es zunehmend auslöst⁴. Hier ist Expertise, aber vor allem die Fähigkeit gefragt, kreativ und mutig über den eigenen Tellerrand zu schauen und Gewohntes infrage zu stellen.

Das weist schon auf die zweite Herausforderung hin. Denn neben den handfesten und ganz konkreten Pfadabhängigkeiten und sogenannten Sachzwängen sind es vor allem die gelernten Bewertungs-, Denk- und Entscheidungsmuster selbst, die eine Veränderung blockieren. Beide Herausforderungen stellen aber gleichzeitig die wichtigsten Hebel für ein nachhaltiges Wertemanagement dar. Denn wir benötigen neue ökonomische Werte, Grundannahmen, Denk- und Bewertungsmuster, um die zunehmend problematischen Pfadabhängigkeiten, die unsere alten Routinen uns beschreiben, überwinden zu können.



ABB. 1 PHASEN IN VERÄNDERUNGSPROZESSEN

Der Fortschritt selbst steht auf dem Prüfstand. Welche Erfolge und Errungenschaften kann die moderne Marktwirtschaft in Gestalt technischen Fortschritts und gesellschaftlichen Wohlstands verzeichnen! Schubkraft verlieh ihr dabei ein Wertverständnis, das sich aus den engen Bezügen konkreter Werte befreite. Es ging nicht mehr darum, mühsam zu definieren, was gut oder richtig sei. Ökonomischer Erfolg bzw. Misserfolg wurde zusehends allein am finanziellen Gewinn ablesbar. Natürlich blieben die Fragen nach einer guten Lebensführung. Aber sie stellten sich immer weniger in ökonomischen Zusammenhängen. Erst jetzt, da langsam die Erkenntnis dämmert, dass die Erfolge des technisch-ökonomischen Fortschritts diesen selbst bedrohen und die Ausrichtung allein am finanziellen Gewinn den gesellschaftlichen Wohlstand gefährdet, stellt sich die Frage, »Werte zu managen«, ganz neu und ganz anders als bisher. Zunehmend geht es auch wieder um die Frage nach einem guten, nicht mehr nur um die Frage nach einem erfolgreichen Leben.

Wie wollen wir leben?

Fragen, wie wir leben wollen, was uns wichtig ist und wie wir unsere Gesellschaften gestalten wollen, werden nicht mehr nur in der gesellschaftlichen Öffentlichkeit diskutiert werden – und Unternehmen werden sich nicht mehr darauf beschränken können, mit einem Wertmanagement light darauf zu reagieren. Unternehmerisches Denken und Handeln selbst werden sich diesen Fragen widmen, ja, sie werden bald zum Kern der Management-Aufgaben gehören. Denn wirtschaftlichen Wert wird zukünftig nur noch haben, was auch einen Wert für die Gesellschaft hat. Gewinnmaximierung auf Kosten gesellschaftlicher oder natürlicher Werte kann nur noch kurzfristig funktionieren.

Tipping Point

Doch kann man Werte überhaupt managen? Wirken sie nicht im Hintergrund am besten, wenn sie nicht infrage gestellt werden? Weil sie dann die verlässlichen Kriterien abgeben, mit denen wir Handlungsoptionen bewerten und Entscheidungen treffen? Über Werte und Entscheidungskriterien selbst entscheiden wir nur, wenn wir akzeptiert und verstanden haben, dass es notwendig ist, sie zu überprüfen und zu verändern. Das geschieht erst, wenn der Tipping Point erreicht ist, an dem es schwerer fällt, unsere Routinen aufrechtzuerhalten als Neues auszuprobieren. Diesem Punkt nähern wir uns. Immer mehr Unternehmen⁵ stellen sich – auch ohne auf die Vorgaben und Reglementierungen der Politik zu warten – den Herausforderungen eines nachhaltigen Wertemanagements und fragen sich, wie sie durch ihre Tätigkeit für Kunden, für die Gesellschaft, für den Markt nachhaltige Werte schaffen können. Diese Pioniere des Wandels haben bis vor Kurzem noch als Nischenakteure agiert, wurden langsam, aber sicher zu Agenda Settern und beginnen zunehmend – und dann ist der Tipping Point erreicht – die Meinungsführerschaft zu übernehmen, bis nachhaltiges Wertemanagement zum Mainstream wird und schließlich zu einer Routinierung führt, als hätte es nie andere ökonomische Werte und Entscheidungskriterien gegeben (siehe Abb. 2).⁶



Die vier Handlungsfelder der »Großen Transformation«

1.

Werte als Routinen der Vergangenheit:

gelernte Bewertungs- und Entscheidungsmaßstäbe. Hier gilt es für Unternehmen, sich auf die Suche nach hinderlichen Denk- und EntscheidungsROUTINEN zu machen:

- Welche Wertmaßstäbe der Wachstumsökonomie bestimmen unsere Entscheidungen?
- Welche Abhängigkeiten ergeben sich daraus?
- Wie können wir sie kurz-, mittel-, langfristig verändern, ohne unsere Existenz aufs Spiel zu setzen?

2.

Werte als Kompetenzen für die Zukunft:

neu zu schaffende Bewertungs- und Entscheidungsmaßstäbe. Hier geht es darum, Aufmerksamkeit, Weitblick und Selbstverantwortung im Unternehmen für die drei Werttreiber einer nachhaltigen Ökonomie zu entwickeln:

- Aufmerksamkeit für die natürlichen Lebensgrundlagen und Ressourcen,
- Weitblick für zukünftige Neben- und Folgewirkungen des eigenen unternehmerischen Handelns,
- Verantwortung für unternehmerische Entscheidungen im Dilemma zwischen systemischen Pfadabhängigkeiten und notwendigen Transformationen.

3.

Werte als materielle Wertschöpfung:

sinnvolle Produkte und Dienstleistungen zur Bedürfnisbefriedigung. Hier geht es um die konkreten Wertschöpfungsbeiträge bzw. Kosten unternehmerischer Tätigkeit.

- Welche Werte schaffen wir für Kunden, Lieferanten, Anteilseigner und die Gesellschaft insgesamt?
- Welche Werte werden durch unsere Produkte/Dienstleistungen gefährdet oder irreversibel verbraucht?
- Welche unserer Rest- und Hilfsstoffe können Werte für andere Wert-Bewerber darstellen?
- Wie können wir den Verbrauch nicht erneuerbarer Ressourcen minimieren/eliminieren?

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 – auch über Unternehmensgrenzen hinaus – einzubringen, und um wechselseitige Wertschätzung und Anerkennung.

- Wie gelingt es, uns gegenseitig zu Leistung und Kreativität anzuspornen?
- Wie unterstützen und helfen wir uns?
- Welchen (übergeordneten) Sinn und welche immateriellen Werte schaffen wir in unserer Zusammenarbeit?
- Welche Kooperationsmöglichkeiten können wir mit anderen Wert-Bewerbern und Interessengruppen erschließen? Was können wir voneinander lernen?
- Welche ungewohnten Perspektiven bereichern uns?
- Womit bereichern wir Einzelne und die Gesellschaft?

Gewinnmaximierung: Ziel oder Resultat?

Unternehmerischer Erfolg, ökonomisches Wachstum und gesellschaftlicher Fortschritt insgesamt werden zukünftig anders gemessen und bewertet werden. Für ein nachhaltiges Wertemanagement ist Gewinnmaximierung nicht mehr das Ziel, sondern das Resultat guter Unternehmensführung. Wertschöpfung wird zukünftig nicht als Vermehrung rein finanzieller Werte, sondern vor allem als Schaffung und Erhaltung realer materieller und immaterieller Werte verstanden werden. Damit tritt das Verständnis von Wert als quantitativem Geld- oder Kapitalwert im nachhaltigen Wertemanagement in den Hintergrund zugunsten qualitativer und an Sinn⁷ gekoppelter, gemeinsamer und geteilter Werte. »Shared Value« heißt für Michael Porter der Schlüsselbegriff eines solchen nachhaltigen Wertemanagements, in dem es um nichts Geringeres geht als »die Neuerfindung des Kapitalismus«⁸.

»Cradle to Cradle« statt »Take-Make-Waste«

Eine Ökonomie, die nach dem Prinzip der Konkurrenz um knappe Ressourcen funktioniert, beruht auf dem Prinzip von Take-Make-Waste⁹: Ihr Ziel sind finanzielle Gewinne, und ihr Resultat sind wertlose Reststoffe und Produkte, die nach Verbrauch auf dem Müll landen. Eine Ökonomie dagegen, die als nachhaltiges Wertemanagement funktioniert, beruht auf dem Cradle-to-Cradle-Prinzip: Ihr Ziel ist die Befriedigung materieller und immaterieller Bedürfnisse mithilfe nachhaltig hergestellter Produkte, und ihr Resultat sind materielle wie immaterielle Mehrwerte, zu denen auch der finanzielle Gewinn gehört.

Will man vom quantitativen Wachstumsprinzip auf das qualitative Wachstumsprinzip der Nachhaltigkeit umsteigen, bedeutet das konkret, entlang der gesamten Wertschöpfungskette zu klären, an welchen Stellen bislang materielle und immaterielle Werte – in Gestalt von Ressourcen, Lebensqualität, Gerechtigkeit, Vertrauen usw. – vernichtet bzw. irreversibel verbraucht werden. Im zweiten Schritt wird dann an diesen Hebelpunkten nach Alternativen gesucht, um nachhaltige Werte zu schaffen bzw. zu erhalten. Das Leitprinzip eines nachhaltigen Wertemanagements wird nicht mehr auf Wett-Bewerb beruhen, um im Rat Race der Konkurrenz maximalen Gewinn zu erzielen, sondern auf Wert-Bewerb: Wer in Kooperation mit Kunden, Zulieferern, Interessengruppen und anderen Marktteilnehmern erfolgreich Werte schafft oder erhält, die materielle wie immaterielle Bedürfnisse Einzelner und der Gesellschaft befriedigen, wird auch finanziellen Mehrwert erzielen.

PIONIERS DES WANDELS

ROUTINIERUNG

MAINSTREAM

MEINUNGSFÜHRER

AGENDA SETTER

NISCHENAKTEUR

ABB. 2

LITERATURHINWEISE

¹ B. Ulrich; Schlag auf Schlag, in: DIE ZEIT, Nr. 16, 14. April 2011

² WBGU – Wissenschaftlicher Beirat der Bundesregierung Globale Umweltveränderungen (2011); Welt im Wandel – Gesellschaftsvertrag für eine Große Transformation, www.wbgu.de

³ ebd.

⁴ T. Jackson; Ein neuer Kapitalismus, in: Süddeutsche Zeitung, 4. Mai 2011

⁵ Zu Beispielen siehe: P. Senge; The Necessary Revolution, Doubleday, 2008

⁶ WBGU; a. a. O.

⁷ T. Meffert; Auf Sinnsuche – Unternehmen zwischen Geld und Wertorientierung, in: OrganisationsEntwicklung, 4/2008

⁸ M. Porter; Die Neuerfindung des Kapitalismus, in: Harvard Business Manager, Februar 2011

⁹ T. Meffert; Mind the Gap – Wege aus der Wachstumsökonomie, in: OrganisationsEntwicklung, 4/2010