

48. Sylter Runde
Individueller Gesprächskreis
www.sylter-runde.de
zum Thema

Führen und Verantworten in der globalen Multi-Stakeholder-Gesellschaft
Wie begegnen Unternehmer relevanten Herausforderungen optimal und nachhaltig?

am 17. und 18. Oktober 2013
im Hotel Vier Jahreszeiten Sylt/Westerland

MEMORANDUM

Präambel

In komplexer und globaler werdenden gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Umwelten steigen die Anforderungen an die agierenden Organisationen und ihre Führungspersönlichkeiten. Schon immer waren Unternehmer mit den Bedingungen und Forderungen geschäftlich Beteiligter und am wirtschaftlichen Geschehen interessierter Gruppierungen konfrontiert. Zünfte und nicht zuletzt die Kaufmannshanse waren Antworten darauf. Seither haben sich die relevanten Territorien und kulturellen Räume fast erdumgreifend erweitert und die Stakeholder sich schärfer profiliert. Eine immer besser informierte und kritischer evaluierende Öffentlichkeit lässt bei stetig steigender kommunikativer, logistischer und finanzieller Vernetzung kaum noch isolierte Verantwortungs-Inseln zu. Zunehmendes Wissen, ausgeprägte Kommunikationsmuster und breitere fachliche Kompetenz aller individuell und kollektiv handelnden Akteure dominieren internes und externes Stakeholder-Verhalten. Um dieses Thema zu diskutieren trafen sich im Oktober 2013 auf Einladung von Norbert Szyperski und Christi Degen Unternehmer und Wissenschaftler zur 48. Sylter Runde.

Zu Beginn des Gesprächskreises galt es, den sehr komplexen Ansatz zu strukturieren. Die Teilnehmer griffen gleichsam, wiederholt und alle aus ihrer beruflichen gesellschaftlichen Erfahrung heraus Punkte auf, die sich zentral mit Führung, Verantwortung, Unternehmertum und Unternehmerpersönlichkeit, Kompetenzvielfalt, Nachhaltigkeit, Kommunikation und Herausforderungen in der digitalisierten Welt beschäftigten. Sehr schnell zeigte sich, dass sich die Begriffe selbst und ihre Bedeutungen ebenso stark gewandelt haben, wie auch Rollenverständnisse in der Gesellschaft teilweise fundamental neu zu definieren sind.

Sprechen wir beispielsweise von „Stakeholder“, so meinen wir damit heute alle Interessengruppen, die an einem Prozess beteiligt sind, sowohl diejenigen, die auf ihn einwirken, als auch jene, die mit den Auswirkungen konfrontiert sind. Über diesem sich in den vergangenen Jahren immer mehr geweiteten Begriffsverständnis steht jedoch eine Dimension, die uns zeigt, dass es Stakeholder schon immer gegeben hat. Betrachten wir diese „Beteiligten“ in kultureller Dimension, dann kennen wir aus der Geschichte u.a. die Beispiele der Hanse oder der Seidenstraße.

Gleiches gilt auch bei der Betrachtung der historischen Quellen des heute viel gebrauchten Begriffs „Corporate Social Responsibility (CSR)“. Für wirtschaftshistorische Beispiele unternehmerischen Engagements im sozio-ökonomischen Umfeld stehen Namen von Persönlichkeiten wie Fugger, Siemens oder Krupp u.a. mit ihren für die Mitarbeiter und Bürgern errichteten Stadtsiedlungen.

Thematisiert wurden auch veränderte Rollenverständnisse über Generationen hinweg, die sich oft in veränderten Fragestellungen und Herangehensweisen äußern. Dies kann sich z.B. bereits im Generationenübergang des Gründers zum Unternehmensnachfolger äußern. Lag das Primat zuvor in den zu erreichenden Zahlen zugunsten der Gewinnerzielung der Shareholder, stellt sich die Nachfolgeneration Sinnfragen, sucht nach alternativen Lösungen und betrachtet Umfeldfaktoren, etwa des nachhaltigen unternehmerischen Agierens ohne die notwendigen geschäftlichen Erfolgsbedingungen dabei aus dem Auge zu verlieren. Das unternehmerische Zielsystem erweitert sich somit um Stakeholder bezogene weitere Bedingungen.

Trends, Herausforderungen und Kompetenzen

Im Laufe der Annäherung an das Thema kristallisierten sich für die Teilnehmer immer mehr zentrale Einflussfaktoren (Paradigmen) des allgemein gesamtgesellschaftlichen und besonders des unternehmerischen Wandels heraus, aus denen Trends erkennbar wurden. Diese lassen sich in drei Kategorien gruppieren

- Komplexität und Dynamik
- Digitalisierung und
- Wertewandel in Führung und Verantwortung.

Komplexität und Dynamik

Unternehmen sind längst keine Einzelorganisation mehr, die mit hierarchischer Struktur in sich bestehen und durch einzelne klar definierte Schnittstellen mit der Umgebung verbunden sind. Wir haben es vielmehr mit Organisationen zu tun, die durch teilweise sehr flexible Strukturen ihre Anpassungsfähigkeit an die Herausforderungen globaler Märkte beweisen müssen. Es sind Organisationen mit Personen unterschiedlichen Kulturverständnisses, die an verschiedenen Standorten in der Welt in immer kürzeren Informations- und Entscheidungszyklen durch ihren Umgang mit Ressourcen Marktpositionen erarbeiten und zugleich gesellschaftliche Funktionen erfüllen müssen. Ressourceneffektiv sind Bedürfnisse zu erkennen und zu treffen, denen mit sinnvollen Aktivitäten begegnet werden sollen.

Dieser Herausforderung steht eine stetig wachsende Anzahl von Einflussfaktoren gegenüber, die in ihrer Priorität ständig neu zu bewerten sind und dadurch schon frühzeitig Auswirkungen auf das Endergebnis des unternehmerischen Handelns haben. Dabei entwickeln sich fortwährend immer neue Organisationsformen bis hin zu „open systems“. Auch klassische Kooperationsformen zwischen Organisationen wandeln sich durch social-mediale Durchdringungen, in denen sich zunehmend Entscheidungsformen. Produktionsprozesse sind von Technologiesprüngen determiniert und es entstehen neue Wertschöpfungsketten. Wir erleben einen Übergang von der Besitz- hin zu einer Sharing-Ökonomie, mithin verschiebt auch sich das gesamte Verhältnis von faktischem Besitz und rechtlichem Eigentum. So ist auch der Stellenwert des geistigen Eigentums, das Vorhandensein von Wissen als Asset, ein anderer und daher vielschichtig neu zu bewerten.

Gleichzeitig ändert sich die innere wie äußere Betrachtung und Bewertung eines Unternehmens von einer überwiegenden Shareholder- hin zu einer stärkeren Stakeholder-Orientierung. In letzterer liegt die wohl schwierigste Herausforderung für Unternehmer und Führungspersönlichkeiten. Sie sind zu einem notwendigen Stakeholder-Management herausgefordert. Und wie gut dies gelingt, zeigt sich in der Reputation des Unternehmens, welche nicht mehr durch Eigendarstellung in Form von Werbung,

sondern durch Bewertung im weltweiten Netz stattfindet. Und welche Faktoren entscheiden über die Reputation, ohne die sogar die marktwirtschaftliche Kraft eines Unternehmens verblassen kann?

Viele neue Regelungen versuchen sicherzustellen, dass nicht gewünschtes Verhalten verhindert werden soll. Aber stellen etwa Compliance-Regelungen nicht möglicher Weise auch ein Hemmnis bei der Durchsetzung von notwendig erkannten Maßnahmen dar? Welche Kriterien muss eine wirkungsvolle nützliche Compliance erfüllen? Wieviel Risiko darf der Unternehmer eingehen, um seine Reputation nicht zu gefährden?

Der Umgang mit Stakeholdern ist vor allem ein Umgang mit unterschiedlichsten Motiven, Interessen, kulturellen Prägungen und nicht selten medial beeinflussten kurzlebigen Betrachtungsweisen. Und dennoch kommt diesem Engagement zunehmende Bedeutung zu, sie fordert vom Unternehmer Zeit und Kraft, mithin selbst also Ressourcen.

Unternehmer und Führungskräfte können sich dem Umgang mit Stakeholdern und der Auseinandersetzung mit deren Anforderungen nicht mit dem Argument „... ich fokussiere mich auf das Wesentliche...“ entziehen. Denn was ist das „Wesentliche“? Mit welchen Mitteln kann man Reduktion in der Komplexität ermöglichen, etwa durch ein sogenanntes „Diversity Management“? Denn der komplexe Charakter des Umgangs mit Stakeholdern kann, gerade auch in kleineren Unternehmen mit geringen personellen Ressourcen, zu einer inneren Blockierung und mithin Ausbremsung im unternehmerischen Handeln führen.

Entscheidend für den Erfolg als Führungspersönlichkeit sind folglich Kompetenzen, wie die Fähigkeit zum Perspektivwechsel, Priorisierung von Informationen, Offenheit für neue Erkenntnisse und Lernprozesse sowie Kommunikationsfähigkeit. Eine besondere Chance für Fokussierung auf das Wesentliche sind auch funktionale Netzwerke und Clustering, die von einer Kultur des Vertrauens geprägt sind.

Besondere Herausforderung für die Führungspersönlichkeit ist Komplexitätsreduktion u.a. durch eine *Identifizierung relevanter Stakeholder* und die *Schaffung einer Vertrauenskultur* zu diesem Kreis. Dabei ist es in der heutigen digital durchdrungenen Welt nicht mehr klar vorhersehbar, ob sich am Ende der Mainstream einer Meinung oder gerade die kleine zunächst als irrelevant eingestufte Randbewertung durchsetzt und über die Reputation entscheidend beeinflusst.

Digitalisierung

Digitalisierung ist in der Wissensgesellschaft das prägendste Paradigma unserer Zeit, sie durchdringt alle Lebensbereiche, löst komplexe Zusammenhänge in einzelne Informationen auf und vermag sie als Wissen generiert wieder zusammenzuführen. Digitalisierung ermöglicht neue Erkenntnisse, schafft Transparenz und verändert unsere Lebensgewohnheiten. Digitalisierung ist Umgang mit Daten von Menschen und Dingen, mithin die Durchdringung aller je geschaffenen Infrastrukturen. Und doch ist es so, dass jene Inhalte, die wir heute als Umbruch in die Welt des Digitalen diskutieren nicht die Inhalte sind, welche wohl von den nachfolgenden Generationen diskutieren werden.

Der Umgang mit Information, Zugang und Übermittlung von Daten, mithin von Wissen entscheidet über Erfolg und kann auch Schicksal sein. Wissen wird eine neue Wertschöpfung erfahren, denn es wird auch als Produktionsressource offener. Wie verändert die Nutzung digitaler Medien das Füh-

runssystem? Brauchen wir einen digitalen Codex? Was ist der private Mensch im Lichte des Digitalen? Wie kann man Vertrauen und Sicherheit im Internet aufbauen und bewahren?

Auch der Umgang von Führungskräften mit Stakeholdern ist mit einem gekonnten Handhaben von Informationen verbunden. Den Fachkompetenzen im Bereich Kommunikation, IT- und Organisationsstrukturen sowie Wissensmanagement und Networking kommt hier besondere Bedeutung zu.

Wertewandel in Führung und Verantwortung

Die Erwartungen der Öffentlichkeit an Unternehmen und deren Führungskräfte sind hoch. Man erwartet nicht nur, dass Unternehmen wirtschaftlich erfolgreich agieren, sie sollen sich auch als gute „Bürger“ im Sinne einer Corporate Citizenship an der Lösung gesellschaftlicher Probleme beteiligen. Auch Corporate Social Responsibility, Compliance, und eine Wirtschaftsweise im Sinne von Umsicht und Nachhaltigkeit sind Prinzipien, die zur allgemeinen Akzeptanz von Unternehmen beitragen und ihre Reputation mit begründen.

Diese Herausforderung als Führungspersönlichkeit anzunehmen, d.h. interne wie externe Stakeholder zu berücksichtigen, das heißt: Übernahme von Verantwortung. Verantwortung für sich selbst und für Dritte. Dies kann und soll auch mit materiellen Vorteilen und Anreizsystemen verbunden sein. Wer in diesem Sinne Verantwortung übernimmt, soll auch scheitern dürfen, ohne dass es zu gesellschaftlicher Missachtung führt. Kann der Verantwortung Übernehmende nicht darauf vertrauen, wieder neu beginnen und auch weiterhin geachtet zu werden, kommt es gesellschaftlich zum Rückzug dieser Bereitschaft, die leider zunehmend auch in der jungen Generation zu beobachten ist.

Welche Faktoren bedingen, dass junge Menschen in unserer Gesellschaft, die Führungspersönlichkeiten der nächsten Generation, Verantwortung übernehmen wollen? Sind (neue) Ideale nötig? Setzt Verantwortungsübernahme einen Grad an Freiheit für das ergebnisorientierte Handeln voraus, welches auf selbstbestimmten Normativen basiert? Wie erlernt man die Fähigkeit zur Priorisierung bei der Abwägung von Chance, Risiko, Gefahr, um den Handlungsrahmen unter den Bedingungen der multiplen Stakeholder-Interessen festlegen zu können? Welche Rolle bei der Bereitschaft zur Verantwortungsübernahme spielen Ideale, Sozialisation, Gerechtigkeit und letztlich eine förderliche nationale Kultur?

Die Verantwortung übernehmende Führungspersönlichkeit soll in seinem Umfeld einer Kultur begegnen dürfen, die von Empathie und Sensibilität, von Fehlerfreundlichkeit und ethisch klaren Grundsätzen geprägt ist. Das ist u.a. dann der Fall, wenn Mitarbeiter als Kompetenzträger an Entscheidungsprozessen beteiligt werden, sie sich mit dem Unternehmen identifizieren, in ihm sich selbst als Persönlichkeit entfalten und einbringen können (Innovation-Invention). Die Führungspersönlichkeit muss mit klaren Worten und klarer Haltung agieren können, für die sie geradlinig erkennbar und mit einem hohen Maß an Verbindlichkeit einstehen kann. Die Möglichkeit setzt Kompetenzen wie Multiperspektiv-, Kommunikations- und Dialogfähigkeit, ebenso wie Kompromissfähigkeit voraus.

Übernahme von Verantwortung benötigt auch einen verlässlichen Rahmen beim Aufbau von Strukturen in einer Organisation. Die Einrichtung von Managementboards lässt Verantwortung in einem anderen Maße zu, als anonymisierende Struktureinheiten, welche die Unmittelbarkeit von Verantwortung, mithin die damit verbundene Verpflichtung zur Rechenschaft häufig eher verschleiern („der Vorstand...“, „...die Geschäftsleitung...“). Gegenbeispiele sind vielmehr nicht selten mutig persönlich auftretende Eigentümer-Unternehmer.

Alle Teilnehmer waren sich darin einig, dass ein werteorientierter Rahmen für das unternehmerische Agieren einen zentralen Schlüssel der Führungspersönlichkeit ausmacht und von höchster Priorität ist, neben den jeweiligen Fachkompetenzen und Branchen- sowie Marktkenntnissen. Hohe Bedeutung kommt der Führungskraft im Umgang mit allen Stakeholdern dahingehend zu, als Vorbild selbst eine Kultur im Unternehmen zu schaffen, die einem ethischen Maßstab gerecht wird. An diesem Maßstab können dann die Vision, Mission und Strategie bis hin zum zwischenmenschlichen Umgang untereinander alle Handlungen gemessen werden.

Forderungen

Die Teilnehmer der Sylter Runde weisen eindringlich auf nachfolgende Forderungen hin, um die im Gespräch erarbeiteten besser Ziele erreichen zu können:

- Die Entfaltung der Persönlichkeit muss entlang der gesamten Bildungsbiografie systemisch integriert werden, wobei dem Kompetenzerwerb neben einer reinen Wissensvermittlung zentrale Bedeutung zukommt.
- Wir haben einen Mangel an gelebter Innovation / Invention und nutzen zu wenig die Chancen der Wertschöpfung ab dem Zeitpunkt einer neuen Idee. Besonderes Augenmerk beim Lernen ist bereits in jungen Jahren auf die Fähigkeit zum innovativen Denken zu legen, was den Umgang mit Situationen der Fehlerhaftigkeit und auch des Scheiterns einbeziehen muss.
- Stakeholder-Management ist ganzheitlich und mit ökologisch-sozialer Gewichtung zu betrachten, als Skill für Führungskräfte zu entwickeln und in der Ausbildung zu etablieren. Darauf sollten Curricula und Studienpläne nicht nur in den Wirtschaftswissenschaften überprüft und ggf. ergänzt werden.
- Unternehmen sind nicht nur das, was wir sehen. Sie haben auch eine „genetische“ Struktur, die in keiner Bilanz zu finden ist. Es gilt, dass sich Unternehmen und Organisationen eine Unternehmensethik selbst vorgeben, welche im Rahmen der gelebten Unternehmens-Kultur Umfang und Richtung des eigenen Handelns wesentlich mitbestimmt.
- Wir benötigen auch eine Kultur des Scheiterns, deren tragendes Fundament ein emphatischer, sensibler und vertrauensvoller Umgang aller Beteiligten als Personen wie auch als Organisationen ist. Dann besteht auch ein guter Nährboden für die Bereitschaft zur wirksamen Übernahme von Verantwortung.
- Es sollte auf wissenschaftlicher Basis untersucht werden, ob es unter den Bedingungen der globalen Multi-Stakeholder-Gesellschaft eines neuen „Typs“ der erfolgversprechenden Führungspersönlichkeit bedarf und welche Kompetenzen diesen Typus besonders prägen sollten.
- Zudem sollte verstärkt untersucht werden, welche Faktoren „Verantwortung“ prägen. Der Fokus dabei sollte vor allen auf den Ursachen und Motiven sowie unternehmerischen Erfahrungen für die Bereitschaft zur Verantwortungsübernahme bei der Führungspersönlichkeit liegen.

- Die Besetzung einer Führungsposition sollte nicht nur an den tradierten Erwartungen der Shareholder gemessen werden. Vielmehr sind auch die Kompetenzen mit einzubeziehen, welche die Führungspersönlichkeit befähigen den Anforderungen multipler Stakeholder-Konstellationen gerecht zu werden und eine derartig geprägte Unternehmenskultur vorbildhaft mit dauerhaften Leben erfüllen zu können.

Sylt, im Oktober 2013

Isabel Creuznacher
Christi Degen
Martin Görlitz
Michael Gude
Matthias Kammer
Uwe V. Lobeck
Ilya Szyperski
Christine Volkmann
Johannes Volkmann
Michael Wirtz
Norbert Szyperski

Dieses Memorandum wird auch unterstützt von:

Alexander Kantner
Corinna Brückner
Eduard Heindle
Harald von Kortzfleisch
Augustin Süßmaier
Andreas Liedtke
Bernd Schlobohm
Linde Trottenberg
Lutz J. Heinrich

(Stand 16.01.2015)