

Zehn Fragen zur Nachhaltigkeit

Fragenkatalog für ehrbare Interim Manager

Gedanken zur Nachhaltigkeit. Die Kolumne von **Rudolf X. Ruter** erscheint vierteljährlich im Interim Management Magazin.

Was kann der ehrbare Interim Manager (bzgl. Definition und Merkmale vgl. DDIM Newsletter 2014) bzgl. Nachhaltigkeit seines Auftraggebers beitragen? Welche Mindestkenntnisse benötigt er bzgl. der Werte-Orientierung seines Auftraggebers?

Werte-Orientierung des Auftraggebers

Eine nachhaltige Unternehmensführung ohne Werte-Orientierung ist nicht möglich (nicht zu verwechseln mit Wertorientierung – z.B. durch die Methode Economic Value Added „EVA“). Werte-Orientierung wird in den Köpfen und in den Taten der involvierten Menschen gelebt und ist keine mechanische Managementmethode. Diese Werte-Orientierung des Auftraggebers zu kennen, ist für den ehrbaren Interim Manager unabdingbar. Er muss daher auf folgende Fragen Antworten haben:

- Wie lauten die Werte im Unternehmen des Auftraggebers?
- Werden diese Werte gelebt? Stehen die bisherigen Führungskräfte für diese Werte ein?
- Sind die bisherigen Führungskräfte stolz auf ihre Werte?
- Müssen diese Werte an die heutige und vor allem an die zukünftige Unternehmensentwicklung angepasst werden?

Fragenkatalog „Nachhaltigkeit“

Nachhaltige Unternehmensführung kann nur mit zukunftsfähigem Führungsverhalten erreicht werden, d.h. die bisherigen Führungskräfte genauso wie der temporär beschäftigte Interim Manager müssen zukunftsfähig sein. Entscheidungen sollen nur auf der Basis einer Reflexion von vereinbarten Werten zum Erhalt des Unternehmens unter Berücksichtigung gegenwärtiger und zukünftiger Risiken getroffen werden, d.h. Nachhaltigkeit ist Sache von allen, die in und mit einem Unternehmen arbeiten.

Der ehrbare Interim Manager muss durch ein aktives (Nach-)Fragen sicherstellen, dass er die wesentlichen ethischen Leitplanken und Wertevorstellungen des Unternehmens kennt. So kann er „in Augenhöhe“ mit den bisherigen Führungskräften und den Gesellschaftern/Aktionären die wesentlichen Entscheidungsgrundlagen und –Auswirkungen diskutieren und nachvollziehen. Durch aktives Fragen stellt er sicher, dass er – genauso wie die bisherigen Führungskräfte – diese auch versteht, um sie somit selbstständig beurteilen zu können. Der ehrbare Interim Manager macht es sich zu seiner eigenen, persönlichen Angelegenheit und findet die Antworten auf folgende Fragen:

1. Allgemein - Wie lautet unser Verständnis der Nachhaltigkeit?

Besteht ein Verständnis für Nachhaltigkeit? Haben (Haupt-)Gesellschafter zusammen mit der Geschäftsleitung das gleiche Verständnis von Nachhaltigkeit? Welche Maßnahmen hat das Unternehmen des Auftraggebers im Zusammenhang mit dem Thema nachhaltige Entwicklung bereits umgesetzt?

2. Gibt es ein Nachhaltigkeitsmanagement?

Werden regelmäßig neue Strategien für das Kerngeschäft entwickelt, d.h. die Entwicklung der Geschäftsstrategie und der Nachhaltigkeitsstrategie erfolgen weitgehend in einem integrierten Prozess oder zielt das Nachhaltigkeitsmanagement vorrangig auf das Absichern der Geschäftstätigkeit im Sinne des Reputations- und Risikomanagements, der Einhaltung von Normen ab?

3. Sind Werte-Orientierung und Unternehmensleitbild integriert?

Gibt es überhaupt ein Interesse an

einem „ehrbaren Interim Manager“? Wie werden „unternehmerische Tugenden“ definiert? Gibt es ein formalisiertes Wertemanagement? Gibt es einen „Ethik-Beauftragten“? „Walk the talk“ - inwiefern stimmt die Außendarstellung mit dem Geschäftsalltag des Unternehmens überein.

4. Enthält die Corporate Governance eine Nachhaltigkeitsorientierung?

Ethik braucht Management und einen Ort in der Organisation. In welchen Dokumenten oder Richtlinien (z.B. Code of Conduct, Code of Ethics, Leitfaden für verantwortliches Handeln, etc.) ist das ethisch korrekte Verhalten geregelt? Ist die Form der Institutionalisierung und Kommunikation von ethischen Gesichtspunkten im Unternehmen ausreichend? Sind die verschiedenen Verhaltens- und Managementrichtlinien aufeinander abgestimmt?

5. Wie lauten konkrete Nachhaltigkeitsziele?

Wie können im unternehmerischen Handeln neben ökonomischen, ökologischen und soziale Aspekte auch Ethik und Moral einen immer höheren Einfluss auf die Geschäftstätigkeit erlangen? Welchen Nachweis erbringt das Unternehmen, dass es zum Nutzen der Gesellschaft und nicht auf deren Kosten existiert?

6. Ist Nachhaltigkeit der wesentliche Bestandteil der Unternehmensstrategie?

Entsprechen die operativen Geschäftsprozesse dem Grundgedanken der Nachhaltigkeit bzw. des nachhaltigen Wirtschaftens und den eigenen Nachhaltigkeitszielen? Wie wird die Umsetzung von Nachhaltigkeit in die operativen Geschäftsprozesse sichergestellt? Wie werden Nachhaltigkeitsleistungen messbar gemacht?

Für den Inhalt dieses Artikels ist der jeweils benannte Autor verantwortlich. Die Inhalte dieses Artikels spiegeln nicht zwangsläufig die Meinung der DDIM wieder.