

ENTWICKLUNGSMODELL

ERFOLG MIT ANSTAND

Leitfaden für nachhaltig erfolgreiche Organisationsführung im 21. Jhd.

- Ein Beitrag zur Transformation unserer Wirtschaft

Normative Grundlage für den Erhalt des gleichnamigen Gütesiegels
und zur Listung im DEX Deutschen Ethik Index

Management Summary

Überarbeitete Version 2.0 aus 2023

ISBN: 978-3-9820507-1-3

Disclaimer

Es ist nicht Ausdruck fehlender Wertschätzung der Stiftung CLUB OF HAMBURG wem auch immer gegenüber, die Integrität der deutschen Sprache zu wahren, auf künstliche Sprachschöpfungen wie Gerundium, Gender-Sternchen etc. zu verzichten und stattdessen das generische Maskulinum zu verwenden. Wir versichern hiermit, dass wir alle Menschen unabhängig von Geschlecht, Alter, Identität, körperlicher, geistiger oder psychischer Beeinträchtigung, kulturellem Hintergrund, religiöser und sexueller Orientierung etc. gleichermaßen und uneingeschränkt als das respektieren, was sie in erster Linie sind: Personen mit einer unveräußerlichen Würde!

Vorwort zur 2. Auflage

Das ursprüngliche Entwicklungsmodell „Erfolg mit Anstand“ wurde im Rahmen einer Forschungs Kooperation der Stiftung CLUB OF HAMBURG und der HTWG - Hochschule Konstanz für Technik, Wirtschaft und Gestaltung in den Jahren 2015 bis 2019 unter der wissenschaftlichen Leitung von Prof. Dr. Annette Kleinfeld am Konstanz Institut für Corporate Governance (KICG) erarbeitet, finanziell gefördert durch die Stiftung CLUB OF HAMBURG.

An seiner Ausarbeitung waren neben Mitgliedern der Stiftung und des KICG die nachfolgend aufgeführten Personen beteiligt: Anke Kettler (Dr. Kleinfeld CEC GmbH & Co. KG, Corporate Excellence Consultancy), Gerhard Lippe (Consulting Lippe, damals FAIR PROFIT GmbH), Joachim Rottluff (Excellence-Center-Nürnberg GmbH) sowie der Fachbeirat der Stiftung CLUB OF HAMBURG.

Im Jahr 2023 wurde das Entwicklungsmodell im Auftrag der Stiftung CLUB OF HAMBURG unter der wissenschaftlichen Leitung von Prof. Dr. Annette Kleinfeld von einem Team der Dr. Kleinfeld CEC GmbH & Co. KG überarbeitet. Beteiligt waren Leona Heine, Anke Kettler, Prof. Dr. Annika Martens, Gerhard Lippe und Joachim Rottluff sowie die amtierenden Mitglieder des Zertifizierungsausschusses Prof. Dr. Detlef Aufderheide und Andreas Streubig. Außerdem wurden folgende Personen bzw. Organisationen in die Überarbeitung einbezogen: Alexander von Stülpnagel, Christopher Koska (dimension2).

In die Überarbeitung eingeflossen sind neben zwischenzeitlich veröffentlichten neuen Anforderungen in Form von relevanten politischen Initiativen bzw. aktualisierten Standards und Normen auch die Erkenntnisse und Erfahrungen aus der dreijährigen Pilotphase der Anwendung des Modells. Seit dessen Erstveröffentlichung 2019 konnten 12 Unternehmen unterschiedlicher Branchen, Größen und Rechtsformen für eine aktive Nutzung und die damit verbundenen Möglichkeiten einer externen Evaluierung (siehe Einleitung) gewonnen werden.

Hamburg, im November 2023

ISBN Onlinefassung 978-3-9820507-1-3

© 20231130 Stiftung CLUB OF HAMBURG und HTWG Hochschule Konstanz

Entwicklungsmodell Erfolg mit Anstand

Eine Online-Publikation der Stiftung CLUB OF HAMBURG, Hamburg

Das Werk einschließlich all seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes bedarf der vorherigen Zustimmung der Stiftung und der HTWG. Dies gilt insbesondere für die elektronische oder sonstige Vervielfältigung, Übersetzung, Verbreitung und öffentliche Zugänglichmachung.

Inhaltsverzeichnis

I. EINLEITUNG	4
II. DAS ENTWICKLUNGSMODELL IM ÜBERBLICK	8
III. ERLÄUTERUNGEN ZUR LOGIK UND STRUKTUR DES MODELLS.....	9
1 DAS ENTWICKLUNGSMODELL	10
1.1 ORGANISATIONSFÜHRUNG (OF).....	10
1.1.1 Übergeordnete Ziele und Orientierungen (OF 1).....	10
1.1.2 Leadership (OF 2)	10
1.1.3 Managementsystem (OF 3)	10
1.1.4 Management der Anspruchsgruppen (OF 4)	10
1.1.5 Veränderungs- und Kulturmanagement (OF 5).....	10
1.2 STRATEGIEENTWICKLUNG UND -UMSETZUNG (SU)	11
1.2.1 Umfeldanalyse (SU 1)	11
1.2.2 Organisationsdiagnose (SU 2).....	11
1.2.3 Strategieformulierung (SU 3).....	11
1.2.4 Strategieumsetzung (SU 4)	11
1.3 ORGANISATIONSMITGLIEDER (OM).....	12
1.3.1 Personalplanung und -rekrutierung (OM 1).....	12
1.3.2 Personalentwicklung und -förderung (OM 2)	12
1.3.3 Ausgleich unterschiedlicher Interessen (OM 3).....	12
1.3.4 Beteiligung, Anerkennung, Motivation (OM 4).....	12
1.3.5 Kompetenz- und Innovationsmanagement (OM 5)	12
1.3.6 Unternehmerische Fürsorgepflicht (OM 6).....	12
1.4 WERTSCHÖPFUNG UND DEREN GRUNDLAGEN (WS)	13
1.4.1 Lieferanten- und Partnermanagement (WS 1)	13
1.4.2 Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen (WS 2)	13
1.4.3 Marketing und Vertrieb (WS 3).....	13
1.4.4 Leistungserbringung (WS 4).....	13
1.4.5 Kundenmanagement (WS 5).....	13
1.5 UNTERSTÜTZUNG DER WERTSCHÖPFUNG (UW).....	14
1.5.1 Finanzmanagement (UW 1).....	14
1.5.2 Facilitymanagement (UW 2)	14
1.5.3 Technologiemanagement (UW 3).....	14
1.6 INTEGRIERTES CONTROLLING UND BERICHTERSTATTUNG (IB)	15
1.6.1 Management der dokumentierten Informationen (IB 1)	15
1.6.2 Integriertes Controlling (IB 2)	15
1.6.3 Berichtswesen (IB 3)	15
1.7 ERGEBNISSE UND WIRKUNGEN DER ORGANISATION	16
2 GLOSSAR.....	17
3 ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS	17
4 QUELLENVERZEICHNIS.....	17

I. EINLEITUNG

Die Stiftung CLUB OF HAMBURG widmet sich wissenschaftlich fundiert und praxisorientiert dem zeitgemäßen Verständnis unternehmerischen Erfolgs¹ auf dem Boden der Sozialen Marktwirtschaft. Nach Überzeugung ihrer Stifter und Partner bilden wirtschaftlicher Erfolg und anständige Unternehmensführung seit jeher eine untrennbare Einheit. Unter den heutigen Umfeldbedingungen gilt dies mehr denn je!

Aus dieser Überzeugung heraus verfolgt die Stiftung das Ziel, Unternehmen aller Art und ihre Führungskräfte zur Umsetzung einer so verstandenen, nachhaltig erfolgreichen Unternehmensführung anzuregen und auf allen Managementebenen bei deren Ausgestaltung zu unterstützen. Das vorliegende ganzheitliche Managementmodell „Erfolg mit Anstand“, dessen Inhalte in enger Kooperation mit Unternehmen und wissenschaftlichen Einrichtungen erarbeitet wurden, versteht sich als konkreter Beitrag zur Umsetzung der erforderlichen Transformation der Wirtschaft des 21. Jahrhunderts im Lichte aktueller und zukünftiger Herausforderungen.

Hintergrund und Relevanz

Um die Herausforderungen der Gegenwart und nahen Zukunft zu meistern und die Existenzgrundlagen der nächsten Generationen zu sichern, bedarf es eines fundamentalen Umdenkens und Umsteuerns, wie es seit der Veröffentlichung des Berichtes des Club of Rome 1972 zu den „Grenzen des Wachstums“ von Teilen der Gesellschaft gefordert worden ist. Aber erst die Evidenzen der letzten Jahre – von den spürbaren Auswirkungen des Klimawandels über Versorgungsengpässe bis zur aktuellen Energiekrise – haben die Einsicht in die Notwendigkeit dieses Umdenkens in Wirtschaft und Gesellschaft konsensfähig gemacht. Nicht zuletzt vor diesem Hintergrund lässt sich wirtschaftlicher Erfolg im 21. Jahrhundert nicht mehr allein quantitativ entlang ökonomischer Wachstumsparameter verstehen und bestimmen.

Zu einer erfolgreichen bzw. erfolgsfördernden Unternehmensführung, so auch die Überzeugung der Autoren vorliegender, aktualisierter Fassung des Entwicklungsmodells „Erfolg mit Anstand“, gehören daher im 21. Jhd. neben der Berücksichtigung betriebswirtschaftlicher Erfolgsfaktoren und der legitimen Interessen der eigenen Organisation

- der Respekt und die Einhaltung grundlegender ethischer Werte und Prinzipien sowie daraus abgeleiteter Normen, Gesetze und Regelungen;
- die Berücksichtigung der legitimen Erwartungen aller relevanten Anspruchsgruppen (Stakeholder) sowie
- die Identifizierung, die Anerkennung und die Wahrnehmung der organisationsspezifischen Verantwortung gegenüber Umwelt und Gesellschaft (Corporate Social Responsibility – CSR).

Letzteres wird heute u.a. mithilfe der sogenannten „ESG²-Kriterien“ - zentrale Aspekte innerhalb der Dimensionen Umwelt, Gesellschaft und Unternehmensführung - konkretisiert. Übergeordnetes Ziel der Wahrnehmung dieser Verantwortung ist es, auf der Grundlage der jeweiligen Kernkompetenzen und des eigenen Geschäftsmodells einen aktiven Beitrag zu leisten

- zur nachhaltigen Entwicklung im Sinne der Agenda 2030 und ihrer 17 Ziele für nachhaltige Entwicklung (Sustainable Development Goals, SDG)
- und damit zugleich zur Bewältigung der oben skizzierten Herausforderungen unserer Zeit.

Denn ohne diesen Beitrag institutioneller Akteure, allen voran von Unternehmen der Privatwirtschaft – auch darin sind sich Experten einig –, wird es weder tragfähige noch langfristige, also im eigentlichen Wortsinn „nachhaltige“ Lösungen geben.

¹ Nachfolgend wird aus Gründen der besseren Lesbarkeit vorrangig von „Unternehmen“ gesprochen, auch wenn Organisationen mit nicht privatwirtschaftlichem Gewinninteresse ebenso Adressaten des Entwicklungsmodells sind.

² E = Environment, S = Social, G = Governance

Ziele und Nutzen des Modells

Das Entwicklungsmodell „Erfolg mit Anstand“ ist ein **Leitfaden** und eine praktische **Orientierungshilfe** für die Ausrichtung, die Führung und die umfassende Steuerung nachhaltig erfolgreicher Unternehmen im oben skizzierten Sinne. Als solches verbindet es die aktuellen Erkenntnisse und daraus abgeleiteten praxisbezogenen Empfehlungen betriebswirtschaftlicher und organisationstheoretischer Art mit den Inhalten einschlägiger globaler Standards zu allen Dimensionen unternehmerischer Verantwortung gegenüber Stakeholdern und der Gesellschaft, die die Basis eines zeitgemäßen CR- und Nachhaltigkeitsmanagements bilden.

Das Modell unterstützt private wie öffentliche Unternehmen dabei, grundlegende unternehmensethische Anforderungen und Standards gesellschaftlich verantwortlicher Organisationsführung durchgängig, glaubwürdig und nachhaltig im eigenen Unternehmen zu verankern. Es bietet konkrete Anleitungen, wie diese in die formellen und informellen Führungs- und Steuerungsmechanismen integriert und mit zeitgemäßen Erfolgsfaktoren unternehmerischen Handelns verbunden werden können.

Durch diese **Verknüpfung zu einer „All-in-One“-Lösung** entsteht nicht nur **ein ganzheitlicher Ansatz der erfolgsorientierten, ethisch ausgerichteten Unternehmensführung**, sondern zugleich eine wertvolle Hilfestellung insbesondere für Einsteiger im Bereich des professionellen Ethik-, CSR- und Nachhaltigkeits-Managements. Unternehmen, die am Anfang der Auseinandersetzung mit ihrem möglichen Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung stehen, können sich die zeitaufwändige Beschäftigung mit einer Fülle von Standards zu den einzelnen Aspekten ersparen und die Inhalte und Vorgaben der im Quellenverzeichnis aufgeführten Referenz-Dokumente bei Bedarf lediglich zur vertiefenden Orientierung heranziehen.

Für Unternehmen mit einem höheren Reifegrad, die bereits nach einem oder mehreren der referenzierten Standards (siehe unten) ausgerichtet sind, ist eine optimale Anschlussfähigkeit gewährleistet. Solche Unternehmen werden die Anforderungen einzelner Entwicklungspotenziale des Modells bereits erfüllen; sie profitieren aber von der ganzheitlichen Betrachtung ihres Managements.

Besonderheiten

Die aktive Auseinandersetzung mit dem Modell befähigt zur erfolgreichen und zugleich ethisch verantwortlichen, nachhaltigkeitsförderlichen Ausrichtung, Führung und Steuerung von Organisationen aller Branchen, Größen und Rechtsformen. Analog zum Excellence-Ansatz und zum Konzept der Nachhaltigen Entwicklung gemäß der sogenannten Brundtland-Definition bilden die Inhalte des vorliegenden Modells dabei ein anzustrebendes Ideal ab, das in der Realität immer nur graduell erreichbar sein wird.

Im Rahmen eines kontinuierlichen Entwicklungs- und Verbesserungsprozesses kann dieses Ideal jedoch konsequent verfolgt und sukzessive, zumindest annäherungsweise erreicht werden. Genau darum geht es dem vorliegenden, aus diesem Grund als „Entwicklungsmodell“ bezeichneten und konzipierten Ansatz „Erfolg mit Anstand“: Unternehmen aller Art zu einer zukunftsorientierten Ausrichtung im Sinne eines zeitgemäßen Verständnisses unternehmerischen Erfolgs zu motivieren und zu dessen schrittweiser Umsetzung anzuleiten.

Aufbau und normativer Referenzrahmen

Das Modell „Erfolg mit Anstand“ besteht aus sechs Entwicklungsbereichen, die Unternehmen zeigen, wo sie genau hinschauen und welche managementrelevanten Bereiche sie wie gestalten müssen, um die mit dem Modell verbundenen Ziele zu erreichen: Organisationsführung, Strategieentwicklung und -umsetzung, Organisationsmitglieder, Wertschöpfung und ihre Unterstützung sowie Integriertes Controlling und Berichterstattung. Jedem dieser Entwicklungsbereiche ist eine bestimmte Anzahl sogenannter Entwicklungspotenziale (insgesamt 26) zugeordnet, die Empfehlungen und Anforderungen zu den relevanten Handlungsfeldern eines Bereichs enthalten. Der vorliegenden zweiten Auflage des Modells wurde zudem ein siebtes Kapitel hinzugefügt, das Unternehmen zu einer Auseinandersetzung mit den erzielten Ergebnissen und Wirkungen ihres Handelns und Entscheidens ermutigt, um daraus auch eigenständig Verbesserungsvorschläge für die Weiterentwicklung auf dem Weg zu „Erfolg mit Anstand“ abzuleiten. Eine ausführliche Erläuterung der Logik des Modells und der Struktur der einzelnen Entwicklungspotenziale folgt im nachfolgenden Abschnitt III. Inhaltlich baut das Modell im Kern auf der ersten internationalen und nach wie vor umfassendsten Norm im Bereich gesellschaftlicher Organisationsverantwortung, der ISO 26000, sowie auf den Business Excellence

Kriterien des ganzheitlichen Modells der European Foundation for Quality Management (EFQM) auf – eine Adaption des sogenannten „St. Galler Managementmodells“.

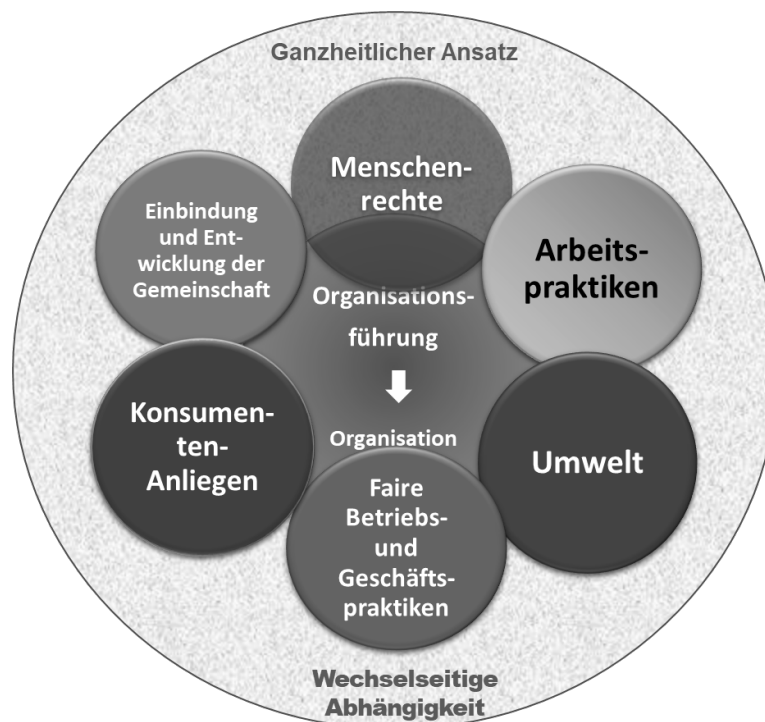
Das Entwicklungsmodell „Erfolg mit Anstand“ berücksichtigt daher **zum einen** die nachfolgend dargestellten **Grundkonzepte exzellenter Organisationsführung** in Anlehnung an das Business Excellence Modell der EFQM:

- Nachhaltiger Nutzen für die Kunden und weitere Interessengruppen
- Kooperative Führung
- Gelebte Diversität in der Organisation
- Bewältigung der notwendigen Transformation bei gleichzeitig erfolgreichem Tagesgeschäft
- Kreativität und Innovation, auch disruptives Denken
- Herausforderungen agil, effektiv und effizient begehen
- Entwicklung einer Kultur des gemeinsamen Tuns mit anderen Mitwirkenden des Ecosystems

Zum anderen orientiert sich das Entwicklungsmodell „Erfolg mit Anstand“ an den **sieben Prinzipien verantwortlicher Organisationsführung** der ISO 26000:

- Rechenschaftspflicht
- Transparenz
- Ethisches Verhalten
- Achtung der Interessen von Anspruchsgruppen
- Achtung der Rechtsstaatlichkeit
- Achtung internationaler Verhaltensstandards
- Menschenrechte

und an den **sieben Kernthemen** der Norm (Abb. 1).



Grundlage des Entwicklungsmodells ist zudem die erste im internationalen Konsens entwickelte **Definition gesellschaftlicher Organisationsverantwortung der DIN EN ISO 26000**, die 2011 von der Europäischen Kommission aufgegriffen wurde und bis heute die Basis ihrer CSR-Strategie bildet.

CSR ist demnach die

„Verantwortung einer Organisation für die Auswirkungen ihrer Entscheidungen und *Aktivitäten* auf die Gesellschaft und die Umwelt durch transparentes und ethisches Verhalten, das

- zur nachhaltigen Entwicklung, Gesundheit und Gemeinwohl eingeschlossen, beiträgt,
- die Erwartungen der Anspruchsgruppen berücksichtigt,
- anwendbares Recht einhält und im Einklang mit internationalen Verhaltensstandards steht
- in der gesamten Organisation integriert ist und in ihren *Beziehungen* gelebt wird.“³

Neben den o.g. Primärquellen wurden weitere einschlägige Normen und Standards ebenso wie politische Vorgaben, die in jüngerer Zeit beispielsweise auf EU-Ebene entstanden bzw. in Planung sind, als Referenz für die verschiedenen Entwicklungsbereiche und -potenziale herangezogen.

Sicherstellung der Glaubwürdigkeit durch Evaluierung und Zertifizierung

Unternehmen, die sich zum Prinzip der nachhaltigen Entwicklung und ihrer gesellschaftlichen Verantwortung öffentlich bekennen, werden inzwischen häufig, ob berechtigt oder nicht, mit dem reputationsschädlichen Vorwurf des „Green-“ oder „Blue-Washings“ konfrontiert. Zu einer erfolgsorientierten Umsetzung gehört daher auch, Image-Risiken dieser Art zu minimieren, allem voran dadurch, dass die Ernsthaftigkeit der entsprechenden Ausrichtung gegenüber den eigenen Stakeholdern und der Gesellschaft glaubhaft belegt werden kann. In der gegenwärtigen, überwiegend politisch gesteuerten Diskussion wird dazu primär auf das Instrument der Berichterstattung gesetzt. Insbesondere „Anfänger“ auf dem Gebiet von CSR- und Nachhaltigkeitsmanagement sind aber mit den neuartigen Berichtsanforderungen im Bereich der sogenannten „non financial performance“ oftmals überfordert. Denn bevor ein Unternehmen glaubwürdigkeitswirksam berichten kann, müssen zunächst in der eigenen Organisation die dafür erforderlichen Voraussetzungen geschaffen werden.

Genau hier setzt „Erfolg mit Anstand“ an: Zum einen befähigt die Anwendung des Modells Unternehmen dazu, ggf. ihrer Auskunft- und Rechenschaftspflicht in allen heute bzw. künftig geforderten Dimensionen – exemplarisch sei hier die CSRD der EU genannt – nachzukommen. Zum anderen bietet die Stiftung CLUB of HAMBURG auf dieser Grundlage interessierten Unternehmen eine Alternative, um die Glaubwürdigkeit ihrer Ausrichtung gegenüber Dritten zu belegen: eine Evaluierung durch von der Stiftung beauftragte unabhängige Gutachter bzw. Auditoren. Bei Bedarf kann der erreichte und attestierte Status durch ein von der Stiftung verliehenes Gütesiegel bestätigt werden.

Die im Modell explizit und implizit enthaltenen Anforderungen sind vier unterschiedlichen Entwicklungsstufen zugeordnet. Unternehmen, die sich der angebotenen Evaluierung unterziehen, enthalten nicht nur eine substantielle Bewertung des von ihnen erreichten Erfüllungsgrades der Anforderungen, sondern auch umfängliche Empfehlungen zur Weiterentwicklung auf dem eingeschlagenen Weg.

„Erfolg mit Anstand“: Normatives Fundament des Deutschen Ethik Index - DEX

Mit Erreichen einer bestimmten Entwicklungsstufe können Unternehmen darüber hinaus in den ebenfalls von der Stiftung initiierten „Deutschen Ethik Index – DEX“ aufgenommen werden. Im Gegensatz zum DAX steht der DEX Unternehmen und Organisationen aller Größen, Branchen und Rechtsformen offen. Anders als der deutsche Leitindex für börsennotierte Unternehmen richtet sich der DEX zudem nicht nur an Investoren oder Kapitalgeber. Vielmehr gibt er allen Stakeholdern ebenso wie der Öffentlichkeit Auskunft darüber, ob die gelisteten Unternehmen ihre Ergebnisse auf eine sowohl ethisch verantwortliche als auch gesellschaftlich verantwortbare Weise erzielt haben und so einen Beitrag zum Leitbild der nachhaltigen Entwicklung im Sinne der Agenda 2030 der Vereinten Nationen aus dem Jahr 2015 leisten.

³ „*Aktivitäten* umfassen Produkte, Dienstleistungen und Prozesse. Mit *Beziehungen* sind solche gemeint, die im Zusammenhang mit den *Aktivitäten* der Organisation innerhalb ihres Einflussbereichs (2.19) entstehen.“ (DIN ISO 26000: 2011, S. 17)

II. DAS ENTWICKLUNGSMODELL IM ÜBERBLICK



III. ERLÄUTERUNGEN ZUR LOGIK UND STRUKTUR DES MODELLS

Der Konstruktion des Modells liegen die folgenden Überlegungen (Basic Assumptions) zugrunde: Ausgangspunkt ist die Tatsache, dass ein Unternehmen nur dann existieren kann, wenn es Überschüsse erwirtschaftet bzw. als Organisation wirtschaftlich handelt. Dies ist für Unternehmen nur möglich, wenn es Nutznießer (Kunden) gibt, die bereit sind, für die Produkte und Dienstleistungen mehr zu bezahlen, als die Herstellung der Produkte bzw. die Erbringung der Dienstleistungen kostet. (Nicht-gewerbliche Organisationen benötigen ggf. zusätzliche Finanzierungsquellen wie Zuwendungen, Erträge aus Vermögensverwaltung etc.)

Für die Leitung aller Organisationen ergibt sich daraus die Notwendigkeit, auf folgende Fragen gute Antworten zu finden:

- Machen wir das Richtige? (Frage nach der Effektivität und dem Nutzen für Kunden)
- Machen wir es richtig? (Frage nach der Effizienz und der Berücksichtigung der legitimen Anforderungen der relevanten Anspruchsgruppen)
- Werden wir auch morgen noch das Richtige richtig machen? (Frage nach der Zukunftsfähigkeit / Nachhaltigkeit)

Für diese Fragen gibt es keine dauerhaft gleichbleibenden Antworten: Sie müssen immer wieder neu gestellt und beantwortet werden. Diese Tatsache findet ihren Niederschlag im Management-Regelkreis: Ziele klären, Vorgehenskonzepte entwickeln, Planungen umsetzen, Ergebnisse erfassen und auswerten und auf dieser Grundlage Ziele und Konzepte fortschreiben, die Umsetzung verbessern und erneut das Vorgehen und die Ergebnisse evaluieren.

Dieser **Management-Regelkreis** ist die unstrittige Grundlage guter Unternehmensführung, auch wenn sich die Begrifflichkeiten in verschiedenen Kontexten etwas unterscheiden. So sprechen wir im Kontext der Managementsystem-Normen von „Plan-Do-Check-Act“ (Deming-Kreis) oder beim Excellence Modell der European Foundation for Quality Management von der R-A-D-A-R-Logik. Die Abkürzung steht für RESULTS (im Sinne der angestrebten Ergebnisse), APPROACH (für das geplante Vorgehen), DEPLOYMENT (für die Umsetzung der Planungen) und ASSESSMENT and REFINEMENT (Bewertung und Verbesserung).

Um diesen Regelkreis auf den unterschiedlichen Ebenen eines Unternehmens (Gesamtunternehmen, Organisationseinheiten, Teams, Individuen) zu realisieren, müssen die in Kapitel II im Schaubild dargestellten **Handlungsfelder** abgedeckt werden.

Das Modell „Erfolg mit Anstand“ betont zudem den Entwicklungsgedanken, ausgehend von der Annahme, dass Unternehmen per se nicht statisch sind und dass insbesondere die Auseinandersetzung bzw. der angemessene Umgang mit ethischen Handlungs- und Spannungsfeldern nur im Rahmen eines langfristig angelegten, kontinuierlichen Verbesserungsprozesses realisierbar ist. Es benennt deshalb die bisher so bezeichneten Handlungsfelder **als Entwicklungsbereiche** und die zugeordneten Teilaspekte als **Entwicklungspotenziale**.

Aufbau der Entwicklungspotenziale:

- **Headline:** Einführung in das Entwicklungspotenzial
- **Grundlegende Orientierungen:** Kernaussagen
- **Konkrete Orientierungen:** Wesentliche konkrete Anforderungen des Entwicklungspotenzials
- **Erforderliche Maßnahmen:** Darstellung von notwendigen Maßnahmen zur Umsetzung der genannten Anforderungen
- **Mögliche Instrumente und Indikatoren zur Erfolgsmessung:** Beispielhafte Nennung von Instrumenten und Indikatoren (quantitativ wie qualitativ) zur Messung des Erfolgs im jeweiligen Entwicklungspotenzial
- **Potenzieller Beitrag zur Agenda 2030 (Sustainable Development Goals, SDG)**

Das Ihnen vorliegende **Management Summary** des Entwicklungsmodells „Erfolg mit Anstand“ 2.0 beschränkt sich hinsichtlich der einzelnen Entwicklungspotenziale auf die jeweilige Headline, d.h. die Einführung in das Entwicklungspotenzial.

Schreiben Sie uns eine Mail an kontakt@clubofhamburg.de, wenn Sie an der Originalfassung des Entwicklungsmodells in der Vollversion interessiert sind!

1 DAS ENTWICKLUNGSMODELL

1.1 ORGANISATIONSFÜHRUNG (OF)

1.1.1 Übergeordnete Ziele und Orientierungen (OF 1)

Die Organisationsleitung entwickelt aussagekräftige Orientierungen zur Positionierung und Ausrichtung der Organisation und macht diese zur Grundlage des täglichen Handelns und Entscheidens.

1.1.2 Leadership (OF 2)

Führungskräfte agieren als glaubwürdige Vorbilder und gehen in Entwicklungsprozessen mit gutem Beispiel voran.

1.1.3 Managementsystem (OF 3)

Das Unternehmen verfügt über ein angemessenes, umfassendes Managementsystem und verbessert auf dessen Grundlage ständig seine Leistungen.

1.1.4 Management der Anspruchsgruppen (OF 4)

Die Führungskräfte kommunizieren mit den bedeutsamen internen und externen Stakeholdern und beziehen deren legitime Interessen und Erwartungen (Ansprüche) angemessen in die unternehmerische Entscheidungsfindung ein.

1.1.5 Veränderungs- und Kulturmanagement (OF 5)

Die Anpassung des Unternehmens an sich ändernde Anforderungen von innen und außen wird bewusst und unter Berücksichtigung bedeutsamer Stakeholder sowie der gewachsenen Organisationskultur gestaltet.

1.2 STRATEGIEENTWICKLUNG UND -UMSETZUNG (SU)

1.2.1 Umfeldanalyse (SU 1)

Die Strategie der Organisation wird im Lichte des Leitbildes, der Unternehmensgrundsätze und der unternehmensspezifischen Verantwortung auf der Grundlage einer Umfeldanalyse entwickelt.

1.2.2 Organisationsdiagnose (SU 2)

Die Strategie wird entwickelt auf der Basis einer gründlichen Organisationsdiagnose zur Bewertung der eigenen Stärken und Verbesserungspotenziale.

1.2.3 Strategieformulierung (SU 3)

Die Strategie wird in einer transparenten und aussagekräftigen Form formuliert, überprüft und weiterentwickelt.

1.2.4 Strategieumsetzung (SU 4)

Die Strategie wird kommuniziert, konsequent umgesetzt, überwacht und bei Bedarf korrigiert.

1.3 ORGANISATIONSMITGLIEDER (OM)

1.3.1 Personalplanung und -rekrutierung (OM 1)

Die Personalplanung und ihre Umsetzung passen zu den normativen Zielen und Orientierungen des Unternehmens ebenso wie zur Strategie und berücksichtigen die legitimen Interessen aller Organisationsmitglieder sowie Arbeitssuchenden.

1.3.2 Personalentwicklung und -förderung (OM 2)

Die Kompetenzen aller Organisationsmitglieder werden systematisch, werte- und strategiekonform entwickelt und gefördert.

1.3.3 Ausgleich unterschiedlicher Interessen (OM 3)

Es gibt einen fairen Ausgleich zwischen den Interessen des Unternehmens, der Organisationseinheiten und der Organisationsmitglieder.

1.3.4 Beteiligung, Anerkennung, Motivation (OM 4)

Die Organisationsmitglieder sind angemessen in die Kommunikation und Kooperation im Unternehmen insgesamt eingebunden. Die Leistungsanerkennung entspricht den normativen Zielen und Orientierungen der Organisation und unterstützt diese.

1.3.5 Kompetenz- und Innovationsmanagement (OM 5)

Informationen und Know-how werden systematisch erarbeitet, bereitgestellt, überwacht sowie weiterentwickelt und leisten einen signifikanten Beitrag zur Innovationsfähigkeit des Unternehmens.

1.3.6 Unternehmerische Fürsorgepflicht (OM 6)

Die Fürsorgepflichten des Arbeitgebers gegenüber allen Organisationsmitgliedern und die menschenrechtliche Sorgfaltspflicht innerhalb des eigenen Einflussbereichs werden angemessen wahrgenommen.

1.4 WERTSCHÖPFUNG UND DEREN GRUNDLAGEN (WS)

1.4.1 Lieferanten- und Partnermanagement (WS 1)

Die Zusammenarbeit mit bedeutsamen Partnern innerhalb der gesamten Wertschöpfungskette wird unter Berücksichtigung ihrer legitimen Erwartungen systematisch, professionell, fair und integer gestaltet mit dem Ziel, sie zur Wahrnehmung ihrer eigenen Verantwortung anzuhalten.

1.4.2 Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen (WS 2)

Produkte, Dienstleistungen und die ihnen zugrundeliegenden Technologien werden unter Beachtung ethischer Grundsätze, der legitimen Interessen bedeutsamer Anspruchsgruppen und ihres positiven Beitrags zur Agenda 2030 entwickelt und weiterentwickelt.

1.4.3 Marketing und Vertrieb (WS 3)

Produkte und Dienstleistungen werden unter Beachtung der legitimen Interessen der bedeutsamen Anspruchsgruppen und des Leitbilds der nachhaltigen Entwicklung effektiv, effizient und ethisch korrekt beworben bzw. vermarktet.

1.4.4 Leistungserbringung (WS 4)

Produkte und Dienstleistungen werden entsprechend der zugesagten und erforderlichen Eigenschaften auf eine ethisch korrekte, nachhaltigkeitsförderliche und inklusive Art und Weise produziert bzw. erbracht.

1.4.5 Kundenmanagement (WS 5)

Kundenbeziehungen werden unter Berücksichtigung ethischer Grundsätze und der legitimen Erwartungen von Kunden und Verbrauchern systematisch gemanagt und weiterentwickelt.

1.5 UNTERSTÜTZUNG DER WERTSCHÖPFUNG (UW)

1.5.1 Finanzmanagement (UW 1)

Die finanziellen Ressourcen werden passend zur Strategie und unter Beachtung rechtlicher Vorgaben, ethischer Grundsätze sowie der legitimen gesellschaftlichen Erwartungen und Stakeholder-Ansprüche gemanagt.

1.5.2 Facilitymanagement (UW 2)

Gebäude, Grundstücke, Sachmittel und Material werden unter Beachtung des Lebenszyklus nachhaltig gemanagt.

1.5.3 Technologiemanagement (UW 3)

Technologien werden hinsichtlich ihres Beitrags zur Wertschöpfung und Unternehmensentwicklung ebenso wie zur Lösung gesellschaftlicher Herausforderungen unter Beachtung ihrer Neben- und Fernwirkungen entwickelt, eingeführt und überwacht.

1.6 INTEGRIERTES CONTROLLING UND BERICHTERSTATTUNG (IB)

1.6.1 Management der dokumentierten Informationen⁴ (IB 1)

Die Organisation dokumentiert als Grundlage für das Controlling (siehe IB 2) und das Berichtswesen (siehe IB 3) wesentliche Informationen in systematischer und nachvollziehbarer Weise.

1.6.2 Integriertes Controlling (IB 2)

Ein übergreifendes Controlling aggregiert alle erfolgs- und verantwortungsrelevanten Informationen für die Führungsebenen sowie als Grundlage ihres Rechenschaftsberichts.

1.6.3 Berichtswesen (IB 3)

Die Organisation kommt ihrer Rechenschaftspflicht gegenüber Anspruchsgruppen, Umwelt und Gesellschaft auf angemessene, nachvollziehbare und rechtskonforme Art und Weise nach.

⁴ Mit „dokumentierter Information“ bezeichnen wir entsprechend den Managementsystemnormen (ISO 9001, ISO 14001, ...) Informationen, die von einer Organisation gelenkt und aufrechterhalten werden müssen, unabhängig davon, in welchem Medium diese Informationen dargestellt sind. Insbesondere sind nicht nur klassische Dokumente auf Papier gemeint, sondern auch Datensätze z.B. im ERP-System des Unternehmens.

1.7 ERGEBNISSE UND WIRKUNGEN DER ORGANISATION

Die erhobenen Mess- und Prüfergebnisse zu den festgelegten Indikatoren bestätigen, dass die Organisation ökonomisch auf einem soliden Fundament steht, nachhaltig wirtschaftet und ihre spezifische Verantwortung gegenüber bedeutsamen Anspruchsgruppen und der Gesellschaft versteht, anerkennt und wahrnimmt.

2 GLOSSAR

3 ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

4 QUELLENVERZEICHNIS
