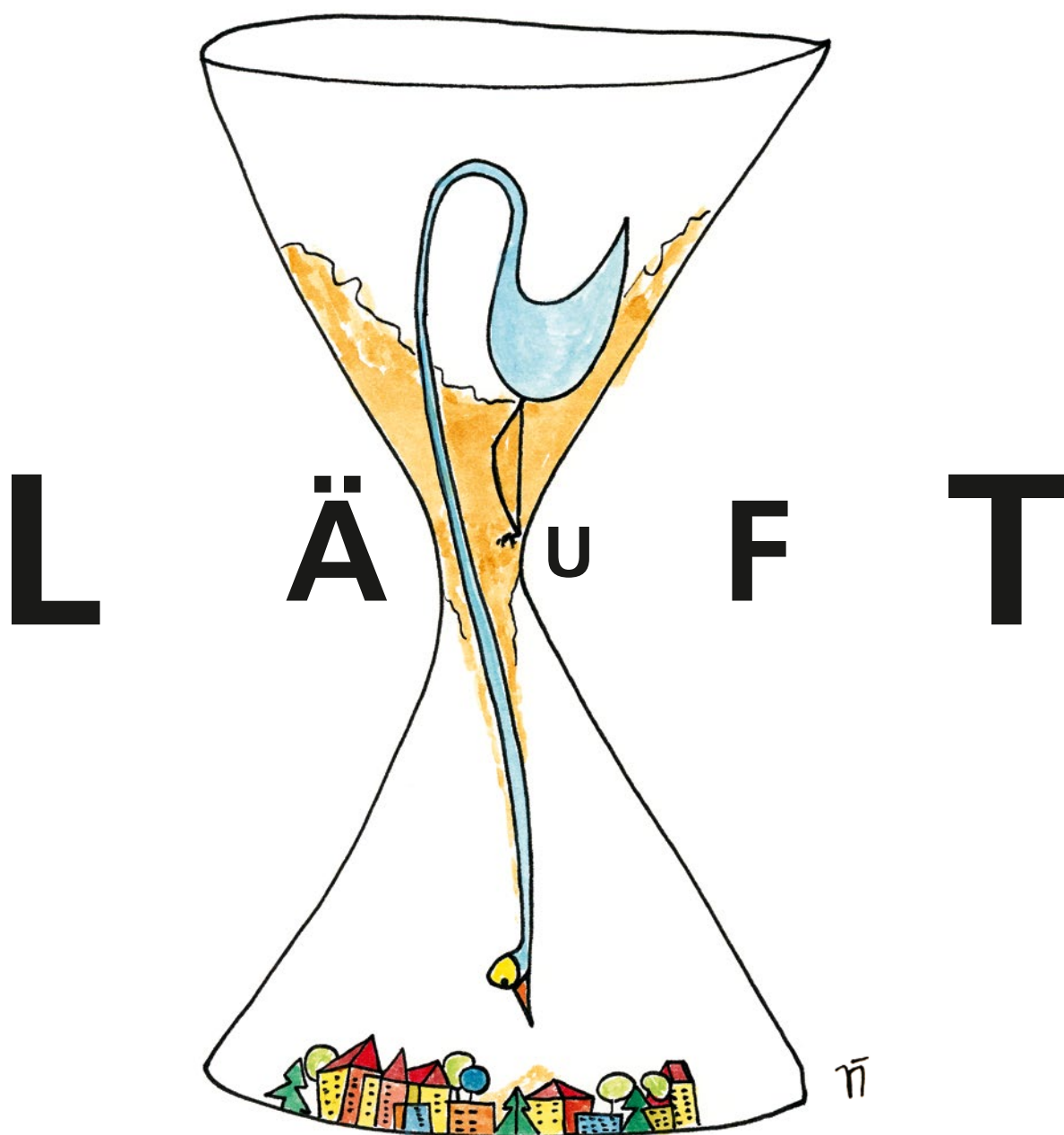


LuPe29

LIEBICH & PARTNER



DIE & AG



Dr.-Ing. **Christoph Dill**
Vorstand bei Liebich & Partner

Liebe Leserinnen und Leser,

erst erscheint es zu früh, dann ist es plötzlich zu spät. Klimawandel und Artensterben machen deutlich, welche Auswirkungen zu langes Festhalten am Status quo, das Ausblenden der Zukunft hat. Doch die Zeit „läuft“ und lässt sich nicht aufhalten. Die Welt steckt im Umbruch. Was wir heute tun oder nicht tun, bestimmt unsere Zukunft. Gefragt sind nachhaltige Lösungen.

Dass jedem Ende ein Anfang innewohnt, erlebt aktuell die deutsche Automotivebranche, auch wenn sie den Abschied von den Verbrennungsmotoren noch nicht recht wahrhaben will. Unklar ist, wie die Mobilitätskonzepte der Zukunft aussehen. Klar ist, nur das richtige Personal kann sie ins Laufen bringen (S. 3).

„Wenn die Welt sich dynamisch verändert, machen wir das auch“, hat sich die international erfolgreiche Sparte eines Weltkonzerns gesagt. Wie es bisher gelaufen ist, zeigt ein Logbuch der vergangenen zwei Jahre (S. 4/5).

Selbst beim Nachwuchs auf den Führungsetagen läuft es nicht mehr wie in alten Zeiten. Die jungen Führungskräfte wissen, man lebt nur einmal, und das sogar während der Arbeitszeit (S. 6). Und wo wir schon beim Thema Kulturwandel sind: Ob es in einer agilen Welt mit Turnschuhen wirklich besser läuft? Viel wichtiger ist, dass die Unternehmenskultur agiles, erfolgreiches Miteinander ermöglicht. Wie es um die eigene Kultur tatsächlich steht, können Unternehmen schnell und zuverlässig ermitteln (S. 7).

Was kommt da auf uns zu? Der Zukunftsforscher Prof. Dr. Stephan Rammler ist dagegen, die Dinge einfach laufen zu lassen, und plädiert für Nachhaltigkeit als Grundlage allen Handelns (S. 8).

Stimmt schon, es wird auch in Zukunft irgendwie laufen, aber anders und, wenn wir nicht anfangen mitzugestalten, womöglich für andere. Lesen Sie sich in Aufbruchstimmung.

Ihr Christoph Dill

Impressum

LuPe-Kundenmagazin Nr. 29
Juni 2019

Erscheinungsweise: dreimal jährlich

Herausgeber

Liebich & Partner
Management- und Personalberatung AG
Gewerbepark Cité 20, Marstall Unterlinden,
76532 Baden-Baden, www.liebich-partner.de

V. i. S. d. P./Chefredakteur

Dr.-Ing. Christoph Dill, Liebich & Partner (L&P)

Redaktionsteam (L&P)

Frauke Tietz, Norbert Wölbl, Dr.-Ing. Christoph Dill

Redaktion

Daniela Dannert-Weing,
www.danieladannert.de

Gestaltung

KRAFTJUNGS GmbH, www.kraftjungs.de

Autoren

Gaby Doll (L&P), Jörg Kraft (L&P), Dr.-Ing. Christoph Dill (L&P), Steffen Hilser (L&P), Dr.-Ing. Jan Erik Burghardt (L&P), Günter Walter (L&P), Dr. Matthias Rode (L&P), Felix Pliester (L&P), Daniela Dannert-Weing

Bildnachweise

Beraterporträts: Jörg P. Bongartz, Emil Rothweiler
Bild Rückseite: ZIEGERT – Bank und Immobilien-consulting GmbH

Zeichnungen

Jürgen Weing, www.juergenweing.de

Auflage

6.000 Stück

Adressänderungen

Mitteilungen über Adressänderungen bitte per E-Mail an marketing@liebich-partner.de

Alle in diesem Magazin enthaltenen Informationen veröffentlichen wir mit größtmöglicher Sorgfalt, jedoch ohne Gewähr.

Ich mache mir die Welt, wie sie mir gefällt

Die deutschen Autohersteller und ihre Zulieferer scheinen sich die Welt gerade schönzureden. Da werden ungehindert aller Abgasdiskussionen weiter Verbrennungsmotoren entwickelt. Da erscheint eine tendenziöse Ifo-Studie, die Elektrofahrzeuge schlechtrechnet. Doch auch wenn die letzten Jahre für die Branche richtig „fett“ waren, die Welt bleibt nicht, wie sie ist. Mobilität verändert sich. Das einzige Problem: Keiner weiß, wie. Wird es im Autoland Deutschland weiter statusträchtige, vielleicht hybridangetriebene Luxusfahrzeuge für die Langstrecke geben? Oder geht es wie in den Metropolen Asiens nutzenorientiert in Richtung elektrisch und autonom fahrender Kleinstmobile? Und dann wäre da noch die Mikromobilität ...

Vor allem die Zulieferer weiter hinten in der Kette laufen Gefahr, im vordergründigen „Weiter so“ den Anschluss zu verlieren, während sich Erstausrüster und große Zulieferer für die Zukunft positionieren. Die Zeit läuft. Die Automotivebranche steckt mitten in einem Transformationsprozess. Die Frage ist nur, ob deutsche und welche deutschen Unternehmen ihn mitgestalten werden oder nicht.

»Zu bewältigen ist der Spagat, gleichzeitig Personal abzubauen und neue Mitarbeiter zu gewinnen.«

Diejenigen, die ihre Zukunft in die eigene Hand nehmen, stehen vor der Herausforderung, strategisch zu entscheiden, welche neue Richtung das Unternehmen einschlagen soll. Welche Produkte und Leistungen sichern die künftige Wertschöpfung? Welche Technologien und Kompetenzen werden dafür gebraucht

bzw. nicht mehr gebraucht? Wie viele Mitarbeiter werden in den Prozessen noch benötigt,

welche nicht mehr und welche gilt es zu rekrutieren? Damit haben Unternehmen Grundlegendes zu bewältigen, unter anderem den Spagat, gleichzeitig Personal abzubauen und neue Mitarbeiter zu gewinnen. Wer in dieser Situation Kündigungen ausspricht, wird sowohl mit Blick auf das deutsche Arbeitsrecht Schwierigkeiten haben, diese durchzusetzen, als auch seine Arbeitgebermarke nachhaltig beschädigen. Denn anders als konjunkturell bedingte Kündigungen treffen strukturell bedingte auf wenig Verständnis in Belegschaft und Gesellschaft.

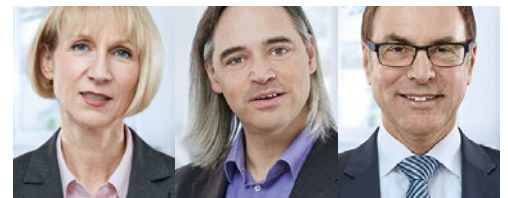
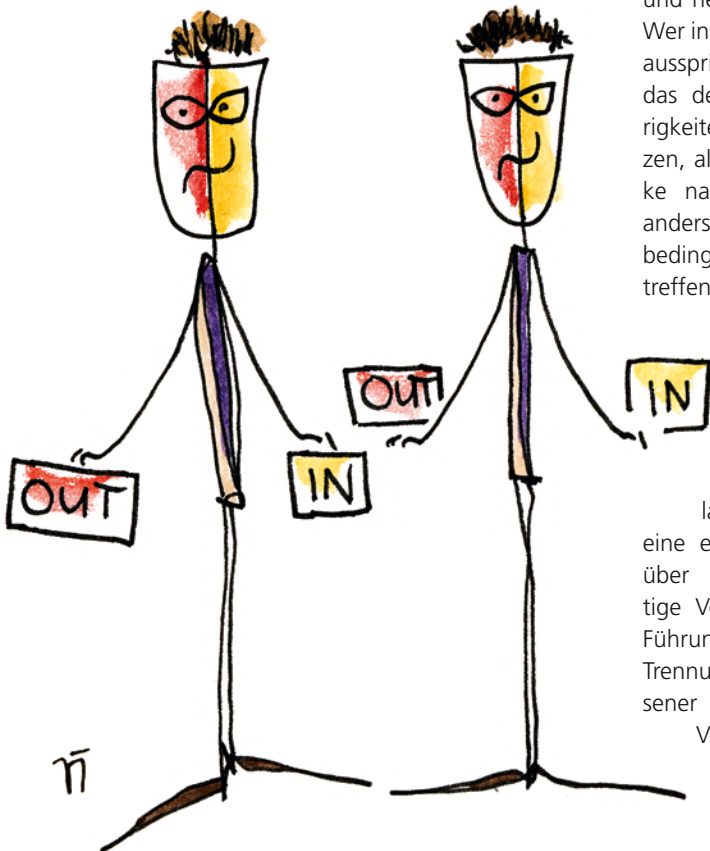
Gangbar ist dagegen die Trennung von oft langjährigen Mitarbeitern über eine einvernehmliche Lösung, z. B. über Aufhebungsverträge. Wichtige Voraussetzung ist dabei, dass Führungskräfte den Betroffenen im Trennungsgespräch mit angemessener Wertschätzung begegnen.

Vorbereitende Trainings sind da hilfreich. Professionelle

Unterstützung bei der beruflichen Neuorientierung der Betroffenen verbessert zudem das Trennungsklima. Kompetenzen, die im Automotivesektor nur noch wenig Zukunft haben, sind in anderen Branchen durchaus gefragt.

Bei der Mitarbeitergewinnung stellt sich der Umbruch der Branche als Vorteil heraus. Unternehmen, die sich in eine neue Welt der Mobilität aufmachen, gewinnen an Anziehungskraft. Vor allem junge Mitarbeiter mit zukunftssträchtigen Kompetenzen sehen in der Veränderung hin zu Neuem ein spannendes Feld. Wo sonst können sie so frei denken und handeln, mit ihrer Leistung die Entwicklung eines Unternehmens sinnvoll und spürbar beeinflussen, daran mitwirken, wie die Mobilität von morgen aussieht?

Es braucht Mut, Bestehendes loszulassen und innovativ nach vorne zu denken. Nur dann, und nicht durch Verleugnung des Wandels, haben Unternehmen überhaupt eine Chance, die Welt so zu machen, wie sie ihnen gefällt. Einen Versuch wäre es wert.



Die Fotoindustrie hat den Umbruch hinter sich. Die Automotivebranche steckt mittendrin. Nicht nur die Zeit, auch die Chancen verrinnen, wenn Unternehmen nicht aus der passiven Zuschauerrolle in die aktive Gestalterrolle wechseln. Strategisches HR-Management ist dabei ein zentrales Steuerungsinstrument der Unternehmensleitung.
liebich-partner.de/gaby-doll
liebich-partner.de/christoph-dill
liebich-partner.de/jörg-kraft



... TICK-TACK ...



Marktführer, Preisführer, Technologieführer. Die Rede ist von einem Global Player, genauer gesagt von einer seiner international erfolgreichen Sparten mit weltweit vier Produktionsstandorten. Allein am Standort Deutschland sind 2.500 Mitarbeiter beschäftigt. Es läuft für das Unternehmen. Damit das so bleibt, entschließt sich das Management im Jahr 2017, den sich verändernden Rahmenbedingungen auf dem Weltmarkt mit Veränderung zu begegnen. Abseits klassischer Wege. Komplexe Herausforderungen erfordern multidimensionale Lösungsansätze, das dynamische, volatile Umfeld Agilität und Steuerung in kurzen Zyklen.

Die Globalisierung schreitet fort. Branchenfremder Wettbewerb drängt in den Markt. Der Margendruck wird künftig steigen. Naheliegend, dass mit Blick auf die Performance die Kosten gesenkt und die Effizienz der Prozesse erhöht werden sollen. Aber damit ist es nicht getan. Will ein Unternehmen schnell, spürbar und vor allem nachhaltig besser werden, gilt es, die Menschen im gesamten Unternehmen zu mobilisieren, ihre Haltung und Einstellung zu ändern, sie zu empower. Das Unternehmen wagt das große Ganze, statt halbe Sache zu machen, und stößt das Programm „Performance und Leadership stärken“ an, abgekürzt PuLs.

August 2017. PuLs startet. Um die Optimierungspotentiale im Unternehmen zu identifizieren, werden über alle Hierarchien hinweg Mitarbeiter, Manager, Betriebsräte und Stakeholder einbezogen. In Interviews, bei Events, Workshops und Gemba Walks werden unterschiedlichste Informationen, Ideen und Sichtweisen gesammelt. Anschließend geht es darum, die Vielfalt der Aussagen zu strukturieren und aus Beratersicht zu spiegeln. Bil-

Die Sparte eines Weltkonzerns. Der Markt entwickelt sich dynamisch.

Der Wettbewerb verschärft sich. Der Margendruck steigt. Das Ziel: die eigene Leistung optimieren. Schnell. Spürbar. Nachhaltig. In den Prozessen ein bisschen effizienter werden, reicht da nicht. Besser die Sache gleich richtig angehen: multidimensional, agil, mit kurzzyklischer Erfolgskontrolle.

der kommunizieren die erkannten Schwachstellen und Problemmuster, sodass alle auf Antrieb wissen, um was es geht. Zum Beispiel das Bild des starken Feuerwehrmanns: Solange das Management diejenigen belohnt, die Feuer löschen und nicht diejenigen, die es verhindern, wird es im Unternehmen brennen. Das Bild der Fußball-E-Jugend: Läuft die ganze Mannschaft dem Ball nach, sobald er auftaucht, bleiben alle anderen Aufgaben unerledigt. Das Bild des Irrgartens: Will man das Ziel erreichen, darf man sich nicht in Normen und Regeln verlieren. Es entsteht ein Gesamtbild der „Schmerzen und Wunden“ im Unternehmen. Alle Beteiligten werden aligned, sie sind sich einig, wo die Probleme liegen und dass sie behoben werden.

Oktober 2017. Die Karten liegen auf dem Tisch. Unendlich viele. In der PuLs-Werkstatt vor Ort dreht sich in Gesprächen, Meetings und Web-sessions alles um die Fragen, wie,

wo und wann welche Aufgaben von wem gelöst werden sollen. Ziel ist, dass Strategie, Performance- und Leadershipmaßnahmen ideal ineinandergreifen. Was ist mit Blick auf Unternehmen und Markt strategisch gewollt, sinnvoll und überhaupt realisierbar? Wie lässt sich die Performance bei Wahrung der hohen Qualitätsanforderungen der Branche durch Prozess- und Schnittstellenoptimierung, durch Systementwicklung oder Digitalisierung verbessern? Welche Leadershipthemen ergeben



Technologie hin, Digitalisierung her. **Dipl.-Oec. Steffen Hilser** ist überzeugt, ohne Menschen geht es nicht. Nur wenn die Mitarbeiter und Führungskräfte aus Überzeugung Change-Prozesse vorantreiben, werden diese zum Erfolg. Konzeptfolien sind geduldig. Der Markt nicht. Höchste Zeit, die Mitarbeiter ins Boot zu holen. liebich-partner.de/steffen-hilser

Wenn schon, dann schon



sich daraus und ist die Führungsmannschaft dafür ausreichend qualifiziert? Aus dem riesigen Fundus der Ideen entsteht auf dem Werkstatttisch nach und nach das Bild einer Großstadt: Strategisch geplant, Stadtteile sind Handlungsfelder, Straßen markieren Themenfelder, Häuser stellen einzelne Projekte dar. Insgesamt werden 14 Handlungsfelder abgeleitet und 38 Performance- und Leadershipprojekte unterschiedlicher Komplexität und Detaillierung definiert.

Trotz PuLs, der normale Betrieb soll weiterlaufen. Alle Projekte gleichzeitig an den Start zu schicken, ist weder möglich noch sinnvoll. Die Vielschichtigkeit wird orchestriert. Es wird festgelegt, was parallel und was nacheinander passiert. Angedacht sind zwei Projektwellen. In beiden soll nicht auf Power-Point-Ebene, sondern mit und von den Menschen im Unternehmen umsetzungsorientiert an Lösungen gearbeitet werden. Das erhöht Veränderungsbereitschaft, Dynamik, Tempo und erfordert die Abkehr vom klassischen Projektmanagement hin zu mehr Agilität. Voraussetzungen dafür sind die entsprechende Führungskultur und Methodenwissen. Mindset, Entscheidungs- und Kommunikationsverhalten der Führungskräfte werden geprüft, die Scrum-Methodik und Trainingsunterlagen auf das Unternehmen adaptiert, hunderte Führungskräfte und Mitarbeiter in kurzer



Unternehmen zukunftsfähig zu machen, heißt Mindset ändern. Tools und Methoden sind austauschbar. **Dr.-Ing. Jan Erik Burghardt** weiß aus 25 Jahren Beratung, dass Einstellung und Verhalten der Mitarbeiter entscheidend sind. Agilität beim Einzelnen ist gefragt. Der Wille zu Spitzenleistung erforderlich.
liebich-partner.de/jan-burghardt

Zeit qualifiziert. Die Klärung der Zuständigkeiten, also wer im gesamten Programm und in den einzelnen Projekten welche Rolle hat, erfolgt anhand von RASIC-Systematiken.

März 2018. Die erste Projektwelle läuft. Um die Menschen

im Unternehmen zu empowern, beinhaltet sie neben einigen Langläuferthemen schwerpunktmäßig Projekte, die schnell zu einem spürbaren Ergebnis führen und die Veränderungen erlebbar machen. Kommunikation über alle Hierarchieebenen

»Kommunikation über alle Hierarchieebenen hinweg spielt eine entscheidende Rolle.«

hinweg spielt dabei eine entscheidende Rolle. Über eine Programm-Homepage, Marktplatz-Großveranstaltungen, wöchentliche Video-Clips, Web-Casts und Newsletter werden von den Stakeholdern bis zum Shopfloormitarbeiter alle zielgruppenkonform angesprochen und über den Programmfortschritt informiert. Infogleichstand, maximale Transparenz und Offenheit im Hinblick auf Entscheidungen sind Voraussetzung dafür, dass der Wandel von möglichst allen mit Energie vorangetrieben wird.

Es geht um nachweisbare Ergebnisse, darum, Dinge nicht nur anders, sondern sie ergebnis- bzw. budgetwirksam anders zu machen. Daher werden sinnvolle KPIs definiert und ein konsequentes Programm-Controlling installiert. Es erlaubt wöchentliche, monatliche oder halbjährliche Erfolgsmessungen und schnelles Gegenlenken.

Juli 2018. Ein gutes Drittel der Projekte aus Welle eins ist bereits erfolgreich abgeschlossen. Welle zwei läuft an. Im Zentrum stehen Schwergewichtsthemen mit hohen Saving-, also Einsparpotenzialen. Hier werden bildlich gesprochen dicke Bretter gebohrt. Das bindet Personal und Ressourcen. Es geht nicht alles auf einmal. Ausgeklügeltes Timing ist gefragt.

November 2018. Parallel zu den Top-down-Themen, die sich in der Implementierung befinden, wird bottom up, unter Einbezug der gesamten Belegschaft, ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess angestoßen. In allen Bereichen, ob Entwicklung, Produktion, Logistik, Instandhaltung, Controlling, HR, bilden Mitarbeiter sogenannte Shopfloorboards, deren Ziel es ist, laufend mögliche Optimierungsmaßnahmen über moderne Tools wie KATA, Six Sigma, Wertstromanalysen, Design Thinking etc. zu finden, zu bewerten, umzusetzen und Erfahrungen transparent zu kommunizieren. Nur so können auch andere Bereiche daraus lernen. Jeder der 2.500 Mitarbeiter ist Mitglied in mindestens einem der Boards.

Ein Großteil der Projekte ist abgeschlossen. Der gewünschte Erfolg stellt sich ein. Hohe Savingpotentiale sind realisiert, die Führungsqualitäten gestärkt. Die Zukunft kann kommen. Das Unternehmen ist in Bewegung.

Man lebt nur einmal



... TICK-TACK ...

Zeitumstellung in den Führungsetagen. Bislang unterschieden Führungskräfte in der Regel zwischen viel Arbeitszeit und wenig Zeit fürs Leben. Mit den nun aufsteigenden Mitt- und Enddreißigern entfällt die Trennung. Arbeitszeit ist für sie Lebenszeit.

Ja, sie ticken anders. Die angehenden Führungskräfte, die nun in ihren Dreißigern nach und nach in den Unternehmen aufrücken. Ihr Mindset, ihre Denk- und Handlungsmuster, ihre Wertvorstellungen unterscheiden sich von denen der Generation „Babyboomer“.

»Flexibles Arbeiten, unabhängig von Raum und Zeit.«



Als Teil des Lebens ist gute, sinnerfüllte Arbeit bei Paaren für beide Partner wichtig. Laut **Günter Walter, Dipl.-Betriebswirt (BA)**, werden Kandidaten für Führungspositionen dadurch „nicht mobiler“. Neben der eigenen Position sollte am neuen Wohnort auch die Stelle für den/die PartnerIn passen sowie die Infrastruktur für die ganze Familie. liebich-partner.de/guenter-walter



Zeitlich und räumlich flexible Arbeitsmodelle – auch in Führungspositionen – sind gerade in den skandinavischen Ländern schon lange gang und gäbe. **Dr. Matthias Rode** fragt sich: Warum tun sich deutsche Unternehmen so schwer damit? liebich-partner.de/matthias-rode

Das ist nichts Besonderes, sondern gehört bei Generationswechseln zum normalen Lauf der Dinge. Umso wichtiger ist, dass Unternehmen, die weiterhin an qualifizierten Nachwuchskräften interessiert sind, sich darauf einstellen. Bei der neuen Führungsgeneration gibt es die strikte Trennung zwischen Arbeitszeit und Lebenszeit nicht mehr. Ein Fakt, der die Unternehmenskultur verändern wird.

Selbstverständlicher Bestandteil der Lebenswelt junger Führungskräfte sind die digitalen Medien. Und mit denen gehen sie in der Arbeitswelt genauso selbstverständlich um. Die Digitalisierung, auf Tastendruck verfügbare weltweite Information, hat ihr Informations- und Kommunikationsverhalten geprägt. Das fängt bei der Bewerbung an: Sie bewerben sich ausschließlich online, erwarten schnelle Reaktionen und zeitnahe Entscheidungen. Unternehmen, die wochenlang zwischen Kandidaten abwägen, gehen mittlerweile leer aus. Das geht im Arbeitsalltag weiter: Knappe Mailstatements finden Nachwuchskräfte effizienter als Gespräche im Büro nebenan. Zudem erlaubt die Digitalisierung flexibles Arbeiten, unabhängig von Raum und Zeit. Junge Führungskräfte können und wollen arbeiten, wo und wann sich ihnen die Möglichkeit bietet. Auf Reisen, im Zug, im Taxi.

Man lebt nur einmal und will seine Zeit sinnvoll verbringen. Den Nachwuchskräften geht es nicht mehr nur ums Geldverdienen und schon gar nicht um klassischen Status. Geschäftswagen? Muss nicht sein! Die Zahl der Menschen, die man führt? Ist egal! Das kann je nach Projekt ruhig wechseln. Viel wichtiger ist zu wissen, warum und wofür man etwas macht, dass die eigene Arbeit einem selbst und dem Unternehmen etwas bringt.

Eine Herausforderung für die innerbetriebliche Informationspolitik. Junge Führungskräfte wollen laufend von der Geschäftsführung informiert und auf dem aktuellen Stand gehalten werden. Information wird zum entscheidenden Führungsinstrument. Das kann schnell „heikel“ werden: Stimmt das, was Unternehmen sagen oder versprechen, nicht mit der Realität überein, reagieren die Nachwuchskräfte empfindlich.

Für die künftigen Führungskräfte ist Arbeit ein Teil des Lebens und umgekehrt das private Leben ein Teil der Arbeit. Manchmal bleibt man wegen der Arbeit länger. Manchmal braucht es mehr Flexibilität für das Leben und man kommt später oder geht früher. Weil der/die EhepartnerIn jeden Dienstagmorgen eine wichtige Sitzung hat, weil eines der Kinder eingeschult wird oder einfach nur weil es keinen Sinn macht, die Zeit abzusetzen, wenn das Tagesziel bereits erreicht wurde. Die Grenzen zwischen Arbeitszeit und Freizeit fließen. Nicht nur zugunsten der Unternehmen, auch zugunsten der Mitarbeiter. Das ist neu!

»Die Grenzen zwischen Arbeitszeit und Freizeit fließen.«



... TICK-TACK ...

Kulturwandel jetzt!

Wahre Schönheit kommt von innen. Wahre Zukunftsfähigkeit auch. Krawatten gegen Turnschuhe auszutauschen, reicht nicht, um Unternehmen flott zu machen für eine dynamische Welt. Die gelebte Unternehmenskultur entscheidet mit über den künftigen Erfolg. Beherrschen Grabenkämpfe, Konkurrenzdenken, Bürokratie und Stress den Alltag, ist bildlich gesprochen Sand im Getriebe und das im komplexen, unsicheren Umfeld erforderliche flexible Handeln schlichtweg unmöglich. Da hilft kein noch so hartes Führungskräfte-Training. Es behandelt nur Symptome, während die eigentlichen Fehler im System liegen.

Wie kommt man zu einer Kultur des Miteinanders, in der jeder eigenständig für sich und alle gemeinsam im Sinne des Unternehmens an einem Strang ziehen? Am ehesten durch Einigkeit über das Wozu und Wie. Das zu erreichen, setzt aber die Bereitschaft zu systemischem Denken voraus. Und den Abschied von Worthülsen. Ein strukturierter erster Schritt ist die Verortung der aktuell gelebten Kultur im Unternehmen. Erst dann können sinnvolle Maßnahmen zur kul-

turellen Entwicklung der gesamten Organisation, einzelner Teams oder Menschen ergriffen werden.

Eine Momentaufnahme der Kultur erhält man durch Befragung der Menschen im Unternehmen. Je mehr quer durch alle Hierarchien, Bereiche, unabhängig von Alter und Geschlecht mitmachen, desto exakter wird das Bild, das entsteht. Einen Leitfaden dazu bildet das integrale Kompetenzmodell. Es betrachtet die Kultur im Unternehmen aus vier Perspektiven, aus individueller und kollektiver Sicht, nach innen und nach außen.

»Der Veränderungsdruck hin zu einem sinngeliteten, eigenverantwortlichen Miteinander steigt.«

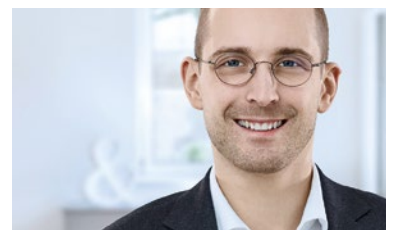
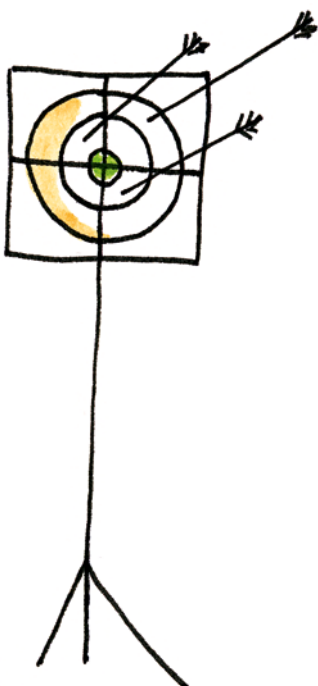
In jedem dieser vier Bereiche wird der Entwicklungsstand spezifischer kultureller Merkmale wie beispielsweise Vertrauen oder Kommunikationskultur ermittelt. Grundlage dafür ist die Entwicklungstheorie menschlicher Wertesysteme in Anlehnung an Clare W. Graves. Diese Theorie basiert auf der Idee, dass sich Kultur, also wie Welt gesehen und mit ihr umgegangen wird, gleich einer Spirale von Stufe zu Stufe fortentwickelt – im stetigen Konflikt zwischen Kooperation und Selbstbehauptung.

Mit jeder Entwicklungsstufe steigen die Kompetenzen im Umgang mit Komplexität. Zu Beginn der Menschheitsgeschichte ging es um pure Überleben des Einzelnen, später um die Sicherheit des Stammes etc. Heute, einige Kulturstufen weiter, arbeiten die meisten Unternehmen umsatzorientiert am eigenen Erfolg oder, auf der nächsten Stufe, bereits wertschätzend teamorientiert. Doch der Veränderungsdruck hin zur folgenden Ebene, zu einem sinngeliteten, eigenverantwortlichen Miteinander, steigt.

Das integrale Kompetenzmodell zeigt Unternehmen, in welchem Bereich sie mit

welchen kulturellen Merkmalen auf welcher Entwicklungsstufe stehen. Themen, die bislang unterentwickelt sind, können nun gezielt gefördert werden. Denn die These lautet: Bewegt sich das Unternehmen kulturell durchgängig auf einer Entwicklungsstufe, sind Wertekonflikte und Reibungsverluste gering. Dann läuft es mit oder ohne Turnschuhe im Unternehmen. Wenn die Kultur außerdem zu den Anforderungen des äußeren Umfelds passt, steht dem Unternehmenserfolg nichts mehr im Wege.

Die gute Nachricht, die kulturelle Verortung des Unternehmens dauert nicht lange. Bereits innerhalb weniger Tage kann man einen dezidierten Eindruck erhalten. Die schlechte Nachricht, der kulturelle Wandel dauert. Also besser heute als morgen anfangen.



Kultur ist laut dem Transformationsdesigner **Felix Pliester** der Erfolgsfaktor. Er bestimmt, wie wir die Welt wahrnehmen und mit ihr in Interaktion treten. Die aktive Reflexion der eigenen Werte ist damit Pflicht für alle. Eine gezielte Entwicklung, um fit für die Zukunft zu werden, Schritt zwei. lieblich-partner.de/felix-pliester

„Jede Form der **Ökonomie** der **Zukunft** muss auf dem Gedanken der **Nachhaltigkeit** basieren.“

Klimawandel, Ressourcen, Biodiversitätsprobleme, Welternährung: Auf die Weltgesellschaft kommen wissenschaftlich belegt große Probleme zu. Ein Gespräch mit Prof. Dr. Stephan Rammler, Zukunftsforscher mit den Schwerpunkten Mobilität und Energie, über verpasste Chancen, Machtpolitik und Nachhaltigkeit.

LuPe: Herr Professor Rammler, Karl Valentin meinte einst: Die Zukunft war früher auch besser. Hatte er recht?

Dr. Stephan Rammler: Tatsächlich ist die Zukunft heute nicht mehr, was sie mal war. Mit der Problemkomplexität und -dringlichkeit ist aber auch die Problemlösungsfähigkeit der Gesellschaft gestiegen, sodass die Relation gewahrt bleibt. Mit Blick auf die Megatrends und

Ein aktuell zentrales Thema ist die Nachhaltigkeit.

Der Begriff kann nicht genug Konjunktur haben. Durch den Eingriff in die Ökosysteme gefährden wir unsere eigene Lebensgrundlage. Wissenschaftler sprechen vom Zeitalter des Anthropozän, in dem die Menschen, die die Probleme erzeugt haben, vor der Herausforderung stehen, die Folgen ihres eigenen Handelns in

Warum wird Nachhaltigkeit erst jetzt diskutiert?

Wichtigkeit und Dringlichkeit sind lange bekannt. Hätte die Politik in den letzten 30 Jahren die Weichen gestellt, könnten wir heute in der Mobilität, der Energieversorgung, der urbanen Lebensqualität schnell umsteuern. Jetzt intensiviert sich die Debatte, weil auch dem Letzten in seiner Alltagserfahrung die Probleme deutlich werden. Verstärkend wirkt die Fridays-for-Future-Bewegung. Sie versucht, „Klimascham“ zu erzeugen, dafür, dass wir unser Verhalten trotz individuellem Handlungsspielraum nicht ändern. Wir Zukunftsforscher sind froh, dass endlich eine größere Menge von Menschen begreift, so geht es nicht weiter, wir müssen etwas grundsätzlich Neues schaffen und das wird schwierig.

Ob Technologien oder Klima, Deutschland scheint sich besonders schwer mit dem Wandel zu tun.

Deutschland hat vor einigen Jahren eine sehr konstruktive und 2015 bei der Klimazielvereinbarung in Paris maßgebende Rolle gespielt, danach allerdings massiv nachgelassen. Das hat in meinen Augen stark mit den innerkoalitionären Konflikten zu tun. Sachpolitik wird heute oft genug für den Machterhalt instrumentalisiert. Wir brauchen Politiker, die den Mut haben zu sagen: Wir haben Probleme, bestimmte Instrumente und die Pflicht, auch gegen Widerstände Ziele zu adressieren und umzusetzen. Deswegen gibt es die staatliche Exekutive. Ich wüsste nicht, was daran falsch sein sollte, dass die Politik ihren Primat wahrnimmt und Mittel und Wege sucht, diese Gesellschaft in eine nachhaltige Zukunft zu führen.



Prof. Dr. Stephan Rammler hat Politikwissenschaften, Soziologie und Ökonomie studiert und lehrt an der Hochschule für Bildende Künste Braunschweig. Er ist Gründer des Instituts für Transportation Design (ITD) und wissenschaftlicher Direktor des Instituts für Zukunftsstudien und Technologiebewertung (IZT). Aktuelle Bücher: Volk ohne Wagen, 2017. Der blinde Fleck der Digitalisierung, 2018. izt.de

ökologischen Tragfähigkeitsgrenzen dieser Erde bin ich dennoch geneigt zu sagen, eine solche Dimension von Problemen, Synergien, Zuspitzungen hatten wir in der Menschheitsgeschichte noch nicht. Das hat zum einen mit mächtigen Technologien wie der Digitalisierung zu tun, zum anderen mit mächtigen Instrumenten, die weitgehende Eingriffe in den biologischen Organismus zulassen. Das sind Dinge, die die *Conditio humana* in einer Art und Weise in Frage stellen, wie wir es bislang nicht kannten.

den Griff zu bekommen. Das ist der Kerngedanke der Nachhaltigkeit, bei der es um Umwelt ebenso wie um soziale Gerechtigkeit, zivilisatorische Grundstandards und die Frage des menschenwürdigen Lebens geht. Jede Form der Ökonomie der Zukunft muss auf dem Gedanken der Nachhaltigkeit basieren, sonst wird sie keine erfolgreiche sein. Nachhaltigkeit sollte als Zukunftsfähigkeitsapriori Prämisse jeglichen menschlichen Handelns werden.