

Inhalt

Vorwort	7
Ganzheitliche und nachhaltige Unternehmensentwicklung – eine Einführung	13
1. IMPULS: Orientierung	24
Interview Clemens Sedmak	26
2. IMPULS: Unternehmenskultur	34
Interview Stefan Krauter/cargo-partner	39
3. IMPULS: Nachhaltigkeit	50
Interview Peter Pichler/Berndorf AG	57
4. IMPULS: Authentizität	63
Interview Friedrich Blaha/Blaha Büromöbel	68
5. IMPULS: Integrierte Kommunikation	78
Interview Bettina Gneisz-Al-Ani/OMV	81
6. IMPULS: Innovation	89
Interview Egon Putzi/SEZ	100
7. IMPULS: Veränderung	106
Interview Ulrike Huemer/Magistratsabteilung 6 der Stadt Wien	111
8. IMPULS: Personalentwicklung	122
Interview Karin Leeb/Hotel Hochschober	126
9. IMPULS: Struktur	136
Interview Heinz Stiastry/ÖBB-Postbus	142

10. IMPULS: Entscheidungen	152
Interview Michael Krammer/Orange Austria	157
Im Überblick: Wesentliche Voraussetzungen für eine nachhaltige Unternehmensentwicklung	166
Nachwort	169
Über uns	171
Interviewpartner	173
Anmerkungen	175

3. Impuls: Nachhaltigkeit

Verantwortung für alle übernehmen

Was ist nachhaltig? Nachhaltig ist das, was bleibt, was auch „danach noch hält“, etwas, das Bestand haben soll und hat und diesen Bestand über das Heute und Jetzt hinaus in die Zukunft mitnehmen kann.

Legen Sie vielleicht für einen Moment das Buch weg und überlegen Sie, was für Sie Nachhaltigkeit bedeutet und wovon Sie sich wünschen, dass es auch „danach“ noch bleibt, noch da ist.

Die Fragen, die sich hierbei unweigerlich stellen, sind: Wann danach? Nach dem Moment, nach heute, nach diesem Jahr, nach unserem Leben? Und für wie lange? Und was ist es wert, Bestand zu haben über den Moment, das Heute, das Leben hinaus? Und warum soll dieses Etwas bestehen bleiben und für wen, wenn es über das eigene Sein hinausgeht? Was ist der Nutzen daraus für mich oder für andere und für welche anderen? Und macht es denn überhaupt einen Sinn?

Bedeutet Nachhaltigkeit das Gegenteil von Veränderung, Erneuerung und vielleicht sogar Verbesserung? Steht dieses in den letzten Jahren zunehmend ins Rampenlicht der sozialen und ökonomischen Diskussionen gerückte Wort „Nachhaltigkeit“ der nicht minder mit Nachdruck postulierten Forderung und dem zumindest an der Oberfläche beobachtbaren Drang der Menschen nach immer Neuerem, Besserem, Schnellerem entgegen? Und wie verhält es sich mit dem Oxymoron, dem (scheinbar) widersprüchlichen Begriff der „nachhaltigen Veränderung“ oder dem oft zitierten Satz: „Das einzige, was Bestand hat, ist die Veränderung“?

In vielen Philosophien, so auch im Buddhismus, bedeutet es die höchste Kunst, ganz im Jetzt, ganz im Moment zu leben und in höchster Form sogar dieses Jetzt zu transzendieren. Für *Dale Carnegie*⁹ lautet das Rezept für Erfolg, die Türen in die Vergangenheit und in die Zukunft

zuzumachen. Denn das Leben findet ja nur jetzt in diesem Moment statt. Die Sekunden davor sind bereits vorbei, und die kommende Zeit ist noch nicht da und ungewiss. Bedeutet das, dass weder das, was war, noch das, was jetzt ist, eine Bedeutung hat für morgen und somit Nachhaltigkeit kein Ziel und schon gar kein Wert sein kann? Ist es der Appell, ganz im Heute zu leben und im Jetzt unseren Nutzen maximal zu optimieren ohne Rücksicht und Nachhaltigkeit für das Morgen? Und letztendlich: Existiert überhaupt ein Spannungsverhältnis zwischen der Vergangenheit, dem Jetzt und der Zukunft?

Jeder einzelne Mensch steht permanent in diesem Spannungsverhältnis. Auf der einen Seite steht jeder Veränderung der menschliche Instinkt der Angst und Abwehr von Unbekanntem und Neuem entgegen. Der Mensch strebt nach Erhalt des Bestehenden. Dies zeigt sich auch in verschiedenen Studien der Harvard Business University¹⁰. So bewerten Menschen das, was sie heute haben um das dreifache höher als das, was sie in Zukunft (vielleicht Besseres) bekommen könnten. Das heißt, von Natur aus ist der Mensch ein Bewahrer dessen, was er hat und Optimierer des Jetzt.

Auf der anderen Seite strebt er nach Neuem und Veränderung, nach Entwicklung und Verbesserung, hat Träume und Ziele, die er erreichen möchte, und tauscht das, was er hat, nur allzu gerne gegen eine bessere Zukunft ein.

Fragt man Menschen nach ihren höchsten Zielen, dann stehen an oberster Stelle Gesundheit und ewige Jugend. Dieser Wunsch ist so alt wie die Menschheit selbst. Gesundheit und Lebenskraft sind vielleicht diejenigen Güter des Menschen (zumindest bis zum Ende seines Lebens), die es am meisten wert sind, nachhaltig erhalten zu werden. Doch nicht einmal 30 Prozent der Menschen sind bereit, heute etwas dafür zu tun, ihr Verhalten zu verändern, um den Wert Gesundheit nachhaltig zu bewahren. Denn der vermeintliche Vorteil von morgen verlangt heute vielleicht so etwas wie Verzicht, wie Anstrengung. Und allzu oft verlangt das nachhaltige Bewahren für morgen eine Veränderung im Heute. Um das Gute von gestern auch morgen noch genießen zu können, müssen wir heute verzichten. Um das Morgen noch besser zu gestalten, müssen wir uns heute weiterentwickeln und Anstrengungen in Kauf nehmen.

Aber nicht nur auf der individuellen menschlichen Ebene stellen sich diese Fragen und zeigen sich Widersprüche, sondern mindestens genauso in Organisationen oder anderen sozialen Gemeinschaften. Dies wird immer wieder in unseren Unternehmensentwicklungsprojekten deutlich. Jede Reorganisation, jeder Veränderungsprozess ist nicht primär nur ein Akt des neu Erschaffens, des Kreativen, des Schöpferischen, sondern immer auch ein Akt der Zerstörung. In jeder Veränderung geht es darum, bestehende Strukturen, Konzepte und gewohnte Verhaltensweisen aufzugeben. Nicht umsonst taucht dieses Gegensatzpaar – Schöpfer und Zerstörer bzw. Creator und Destroyer – sowohl in den Religionen als auch in der Psychologie, in Archetypenkonzepten oder in der Kunst immer wieder auf und sind diese Begriffe letztendlich nicht voneinander zu trennen.

Damit stellt sich aber auch immer (und muss sich unserer Ansicht nach auch immer stellen) die Frage: Was ist es wert, von der Vergangenheit mit in die Zukunft genommen zu werden? Was war das Gute, das uns bis hierher geführt hat, und was davon gilt es, bei aller Notwendigkeit des Wandels und der Neugestaltung, über das Heute hinaus mit in die neue Zukunft zu nehmen? Oder anders ausgedrückt: Was gilt es nachhaltig zu bewahren? Besonders deutlich wurde dieses Spannungsverhältnis in einem von uns durchgeführten mehrtägigen Identitäts- und Strategieworkshop mit Topmanagern eines großen Konzerns im Rahmen eines mit fundamentalen Veränderungen einhergehenden Reorganisationsprojekts. Hier haben wir die Teilnehmer, bevor es um die neue Identität und Zukunft des Unternehmens ging, mit der Frage der „Zerstörung“ des Alten konfrontiert. Wir haben dafür einen entsprechenden emotionalen Erfahrungsraum geschaffen, ein altes Bergwerk, ähnlich einer Gruft, in der man das Alte begräbt, und in diesem Rahmen einen Dialog mit einer professionellen Sterbebegleiterin aus einem Hospiz initiiert. In diesem Prozess wurde den Beteiligten bzw. Verantwortlichen klar, dass es sich in dem von ihnen geleiteten Changeprojekt nicht nur um eine „oberflächliche“ Veränderung von Unternehmensnamen, Strukturen, Prozessen und Verantwortlichkeiten handelt, die rein auf einer rationalen und logischen Ebene abzuwickeln sind. Sondern dass es sich hierbei, bei ihren Mitarbeitern und nicht minder bei ihnen

selbst, die über viele Jahre mit dem alten System tief verwurzelt waren, vielmehr um eine starke emotionale Entkopplung handelt. Und dass es nicht damit getan ist, etwas Neues zu schaffen, und auch nicht damit, das Alte einfach zu „begraben“, sondern dass es für den Erfolg des Projektes wesentlich ist, auch das, was nachhaltig ist und sein muss, zu identifizieren und entsprechend zu bewahren.

In diesem Prozess und Dialog wurde den Teilnehmern und auch uns sehr deutlich vor Augen geführt, was wirklich nachhaltig ist und sein kann und dass es genau dieses Nachhaltige ist, das die Brücke zwischen dem Alten und dem Neuen bildet. Also die fast paradoxe Erkenntnis, dass es etwas Nachhaltiges geben muss, um Veränderung zu ermöglichen. Neben den gemeinsamen Erfahrungen und der gemeinsam geteilten Geschichte ist es vor allem der gemeinsame Sinn, verstanden als die gemeinsame Aufgabe und der Zweck ihres Tuns, der diesem sozialen Gebilde „Organisation“ seine nachhaltige Identität gegeben hat und auch weiter gibt. Auch unter anderem Namen, mit anderen Strukturen und unter radikal geänderten Marktbedingungen. Und genau dieser identifizierte und kommunizierte geteilte Sinn hat den gesamten Veränderungsprozess unterstützt, da er allen Beteiligten Halt und Stabilität gegeben hat.

Wenn Sie jetzt einmal auf Ihr Leben zurückblicken und Bilanz ziehen, was denn wirklich bis heute und über das Heute hinaus bestehen geblieben ist und bestehen bleiben wird, dann sind es all die Gefühle, Momente, Eindrücke und Erinnerungen, die unweigerlich zu einem Bestandteil unseres Selbst, unserer Identität geworden sind. Nach neuesten Erkenntnissen der Gehirnforschung sind es auch all diese Erfahrungen und Eindrücke, die am nachhaltigsten Einfluss auf unser Denken und Handeln und damit wieder auf unser zukünftiges Sein nehmen. Da es diese Erfahrungen sind, die die Verknüpfungen und damit die Funktionsweise unseres Gehirns am prägendsten beeinflussen.

Weiters sind es viele Gewohnheiten und Rituale, die uns im täglichen Leben Halt geben. Dies zeigt sich auch besonders bei Expats, die sich gerade im Ausland verstärkt wieder auf ihre gewohnten Rituale besinnen und ihre Identität suchen, weil es gerade diese Dinge sind, die ihnen in der extremen Veränderung Halt und Orientierung geben.

Und wenn man sich die Geschichte der Menschen ansieht und ergründet, was in all den 10.000 Jahren der Entwicklung bestehen geblieben ist, dann sind es die Erfahrungen und das darin enthaltene Wissen der gesamten Menschheit, die Kulturen mit ihren Riten und Bräuchen, die in ihrem Kern auf Urzeiten zurückverfolgt werden können und selbst verschiedenste Religionen und Epochen in ihrem Wesen nicht verändert haben. Es sind die sozialen Systeme, deren grundlegendsten Regeln, der Kern der Kulturen und die Träume und Hoffnungen der Menschen und deren Suche nach Sinn im Leben und in ihrem Sein.

Nach unserer Erfahrung sind Nachhaltigkeit und Veränderung daher kein Widerspruch, sondern ganz im Gegenteil bildet Nachhaltigkeit die Brücke zwischen dem Gestern und dem Morgen. Es ist gerade dieses Nachhaltige, das Veränderungen für den Menschen und soziale Gemeinschaften erst ermöglicht und unterstützt, sozusagen der rote Faden, der wie ein Sicherheitsband Orientierung und Halt gibt. Daher ist die Frage nach dem „Guten am Ist“ und wie dieses Gute in die Zukunft mitgenommen werden kann nicht nur im Persönlichkeitscoaching für jeden Veränderungsprozess, sondern auch in unseren Beratungsprozessen in Unternehmen so entscheidend. Dabei sind es nicht die materiellen oder strukturellen Komponenten, sondern das, was das System letztendlich zusammenhält, sein Sinn und seine Identität, ausschlaggebend.

Es ist wohl nicht möglich, das Thema Nachhaltigkeit zu behandeln, ohne es aus einer ökologischen, sozialen und ökonomischen Perspektive zu diskutieren. Und es bleibt uns auch nicht erspart, das zur Mode verkommene Wort Social Responsibility in den Mund zu nehmen.

Ob der Bestand eines Unternehmens per se ein nachhaltiger Wert ist, den es zu bewahren gilt, ist nur im Einzelfall zu beantworten. Viel entscheidender ist die Frage, was ein Unternehmen mit seiner Wertschöpfung auf einer größeren sozialen, ökologischen und gesamtwirtschaftlichen Ebene zur Nachhaltigkeit und nachhaltigen Entwicklung der Eigner, der Mitarbeiter, des sozialen Systems und unserer Umwelt und Ressourcen beiträgt. Wir brauchen hier kein Beispiel für Unternehmen bringen, deren einzige Nachhaltigkeit die nachhaltige Zerstörung der Umwelt, der Ressourcen etc. ist. Beispiele dazu finden sich in der täglichen Berichterstattung der Medien mehr als genug.

Mittlerweile gibt es aber auch positive Beispiele von Unternehmen und privaten Initiativen, für die CSR nicht nur eine leere Marketinghülle, sondern ein ernst zu nehmender Wert ist. Wo sich Unternehmen und einige der einflussreichsten und reichsten Menschen ihrer Verantwortung bewusst geworden sind und ihre Mittel für die Lösung globaler Probleme einsetzen. Angefangen bei *Bill Gates*, *Warren Buffett*, *David Rockefeller*s Milliardärsclub bis hin zu *Muhammad Yunus*; und auch in Österreich gibt es viele Initiativen, die sich für eine nachhaltige positive Entwicklung dieses Planeten einsetzen. Dabei handelt es sich, das sei vorweggeschickt, um wichtige und richtungsweisende Initiativen, die ein wenig Hoffnung geben, doch noch an das Gute im Menschen und seine Lernfähigkeit zu glauben (auch wenn die Lernkurve beängstigend flach ist). Der Wermutstropfen allerdings ist: Viele dieser Initiativen beschäftigen sich letztendlich mit der Bekämpfung von Symptomen und sind nur ein Tropfen auf dem heißen Stein. Notwenig ist, und wir hoffen, dass dies eines Tages auch spürbar passiert, dass diese Organisationen und Menschen ihren Einfluss dahingehend geltend machen, dass bereits vorher ein Umdenken stattfindet. Dass also nicht bloß eine Umverteilung dessen erfolgt, was mit nachhaltiger Zerstörung verdient wurde, sondern bereits in der Wertschöpfung auf Nachhaltigkeit gesetzt wird.

Dass nachhaltige und verantwortungsbewusste Unternehmensführung nicht im Widerspruch zu Erfolg und Gewinn steht, zeigen viele internationale Unternehmen und auch unsere Interviewpartner wie *Stefan Krauter*, *Friedrich Blaha* etc. Nachhaltige Unternehmensführung heißt für uns nicht nur, verdientes Geld umzuverteilen. Nachhaltige Unternehmen setzen bereits bei ihrer Wertschöpfung auf das Schöpfen von nachhaltigen Werten.

Zu wissen, wie man den Bären erlegt und heute genießt, ist das eine. Aber den Ertrag des Bären so einzuteilen und die Bestände des Bären so zu schützen, dass es auch morgen noch Bären gibt, ist etwas anderes. Denn das ist Weisheit! Weisheit benötigen wir auch, um uns vom Heutemaximierer mit Fokus auf kurzfristigen Shareholder Value hin zu einem Maximierer der eigenen langfristigen Zukunft, aber auch der Zukunft anderer zu entwickeln. Wir wissen, dass unsere Welt von der kleinsten Ebene bis hin zu den globalen Unternehmensnetzwerken aufs

Engste miteinander verknüpft ist und sich jedes individuelle Verhalten auf das Gesamtsystem auswirkt. Weisheit bedeutet, sich dieser Verknüpfung bewusst zu sein und in seinem Handeln die Verantwortung für die eigene und auch für die Zukunft anderer zu übernehmen. Und weise Weiterentwicklung bedeutet auch immer, das Wesentliche nachhaltig zu bewahren.

Creator und Destroyer brauchen auch den Keeper, den Bewahrer.

Interview Peter Pichler/Berndorf AG

Dr. Peter Pichler wird am 16. Juni 1958 in Graz, Steiermark, geboren. 1981 erhält er den Mag. rer.soc.oec. der Universität Graz und 1983 den Dr. rer. soc.oec. der Universität Wien. Nach einer Karriere als Banktrainee im europäischen Umfeld und Relationship Manager – Corporate Finance der M&A, Chase Manhattan Bank in Österreich, wird er 1990 Mitglied des Vorstandes der Berndorf AG. Seit 2008 ist Dr. Peter Pichler Vorsitzender des Vorstandes der Berndorf AG.

Die **Berndorf AG** ist eine Gruppe von Unternehmen, die im Bereich der Metallverarbeitung, des Werkzeugbaus und des Maschinenbaus tätig sind. Gegründet im Jahr 1843 in Berndorf, sind die über 60 Unternehmen der Berndorf-Gruppe heute in mehr als 20 Ländern mit Produktions- und Servicegesellschaften tätig. Die rund 2.100 Mitarbeiter der Berndorf AG erzielten zuletzt einen Umsatz von 337 Millionen Euro. www.berndorf.at

Was bedeutet für Sie nachhaltige Unternehmensentwicklung?

Wir sind eine Firmengruppe, die aus mehreren selbstständigen Tochterunternehmen besteht. Wir verfolgen für jeden dieser Bereiche eine langfristige Strategie und legen für einen bestimmten Zeitraum konkrete Ziele fest. Diese Ziele müssen jedoch wandelbar bleiben und werden, wenn notwendig, angepasst.

Wir wollen mit unseren Töchtern (2.000 Mitarbeiter in mehr als 20 Ländern) unter den Marktführern in den jeweiligen Nischenmärkten sein, das ist uns mit Berndorf Band, Aichelin und anderen auch weltweit gelungen. Für eine langfristig erfolgreiche Strategie sind sehr gute Marktkenntnisse, Investitionen, Innovationen und Produktentwicklung wichtig. Das passiert bei unseren Töchtern sehr eng mit dem Kunden. Wir verbessern unsere Produkte, unsere internen Prozesse und wissen, in welche Märkte wir investieren müssen. Eine wichtige Voraussetzung für die nachhaltige Unternehmensentwicklung ist die konsequente Personalentwicklung, Vorbereitung für mehr Verantwortung und Führungsaufgaben, das Hinaustragen der Unternehmenskultur und Strategieentwicklung. In der Gruppe passieren im Rahmen der Unternehmensentwicklung kaum Entscheidungen von oben nach unten.

Die Kunst ist es ja, eine Strategie langfristig zu fahren. Wird eine definierte Strategie dann auch tatsächlich nachhaltig drei bis fünf Jahre verfolgt?

Natürlich braucht man zwischendurch Checks. Wenn man dann draufkommt, dass man sich in eine falsche Richtung entwickelt, nimmt man Korrekturen vor. Aber das sehe ich nicht als Verlassen einer nachhaltigen Unternehmenspolitik, das ist ganz einfach Tagesarbeit.

Nachhaltig und langfristig bedeutet für uns auch, dass wir selber in unseren definierten Geschäftsfeldern bleiben und alle Möglichkeiten, die wir haben, auch ausnützen – technologisch, markt- und kundenspezifisch. Wir lieben Nischenmärkte und wollen dort jeweils die Besten sein. Durch stetige Weiterentwicklung und Verbesserung müssen wir uns vom Wettbewerb differenzieren. Wir vergleichen uns dabei auch immer mit den „Klassenbesten“. Das macht es eigentlich aus!

Woher bekommen die Verantwortlichen der einzelnen Unternehmen das Gefühl für die Strategie der Berndorf AG?

Durch offene Kommunikation. Das passiert formell und informell bei verschiedenen Anlässen:

- Zum einen gibt es das jährliche Berndorf Management Meeting, das zunächst nur für zehn Geschäftsführer vorgesehen war und inzwischen eine erweiterte Führungsgruppe von 60 Personen umfasst.
- Vor sieben Jahren traf sich zum ersten Mal die „Zwettlerrunde“. Hier haben acht Verantwortliche aus den Tochtergesellschaften mit dem Vorstand der Berndorf AG eine mittelfristige Planung in Richtung Wachstum durch Firmenzukäufe gemeinsam erarbeitet und verabschiedet. Danach haben wir diese Strategie mit externen Industriepraktikern, einem Banker und dem Chef einer großen Industrieholding kritisch diskutiert. Vor zwei Jahren haben wir uns in dieser Runde auf einen Segeltörn nach Kroatien zurückgezogen und dort täglich zwei Stunden lang die bisherigen Ergebnisse diskutiert und überarbeitet.
- Ein weiteres Forum für diesbezüglichen Informationsaustausch bieten die quartalsweisen Beiratssitzungen.

- Darüber hinaus gibt es einen regelmäßigen Gedankenaustausch bei Kaminabenden, Reisen und bei der Verfolgung gemeinsamer Hobbys.

Welchen Typus von Manager bzw. Verantwortlichen braucht die Berndorf AG, um eine Strategie langfristig und nachhaltig zu verfolgen? Welche Auswahlkriterien gibt es dafür?

Wir brauchen unternehmerisches Herz, Begeisterungsfähigkeit, Gestaltungsfreude an der langen Leine und Teamspiel. Wichtig ist auch der Umgang mit und die Führung von Mitarbeitern. Um es noch konkreter zu sagen: Für uns zählt weniger, ob einer von einer bestimmten Hochschule kommt oder mit Auszeichnung promoviert hat, sondern in erster Linie entscheidet die Persönlichkeit. Wenn die Soft Skills stimmen, ist unserer Erfahrung nach vieles möglich. Wir verlieren kaum Know-how durch Personalabgänge.

Manchmal gibt es aber Kriterien, die man einfach erfüllen muss. Wenn man bestimmte Dinge nicht kann, wird es schwierig sein, in einem Unternehmen Verantwortung zu übernehmen.

So ist es. Es müssen gesetzliche, aber auch fachliche Voraussetzungen erfüllt sein. Doch je mehr Führungsverantwortung übertragen wird, desto weniger kommt es auf Spezialwissen an und desto mehr spielen Führen und Begeisterung eine Rolle.

Was macht die Berndorf AG für die Nachhaltigkeit im Sinne der Personalentwicklung?

Geschäftsführer, die in Rente gehen, bleiben einige Jahre als Beirat (elder statesman) erhalten. Die Management- und Mitarbeiterbeteiligungen erhöhen die Treue und Identifikation. Personalentwicklung ist grundsätzlich Sache der jeweiligen Tochtergesellschaft. Gruppenübergreifend haben wir vor einem Jahr die Berndorf Academy (BAC) eingerichtet. Je nach Firmengröße nehmen ein bis drei junge Nachwuchsführungskräfte teil, diese werden vom jeweiligen Geschäftsführer nominiert. Bei den 15 Teilnehmern werden an fünf verlängerten Wochenendmodulen anschließend Soft Skills trainiert.

Ziel der BAC ist es, neben dem Training aufeinander aufmerksam zu werden, Entwicklungsmöglichkeiten in der Gruppe aufzuzeigen und die Unternehmenskultur zu vertiefen.

Der erste Jahrgang hat bereits graduiert, der zweite Jahrgang hat gerade begonnen. Besonders erfreulich ist, dass aus der ersten Runde bereits eine Geschäftsführerbestellung erfolgte.

Im Sinne einer nachhaltigen Unternehmensentwicklung gibt es immer wieder die Diskussion, wie sinnvoll es ist, ein Unternehmen ewig bestehen zu lassen. „Creative Destruction“ ist sicherlich ein Begriff. Dabei heißt es, dass es einen Zyklus der Zerstörung, der Innovation und des Wiederaufbaus gibt. Bei der Berndorf AG gibt es ja doch auch schon alte, traditionelle Unternehmen. Wie sinnvoll ist eine nachhaltige Unternehmensentwicklung dann überhaupt?

Also jeder möchte in einem Unternehmen sein, das nicht gefährdet ist, das ist durchaus verständlich. Jeder versucht zunächst durch frühzeitiges Erkennen und Reagieren auf Veränderungen die Zerstörung zu verhindern. Wir haben bei schwereren Umstrukturierungsfällen mit rechtlichen Neugründungen gute Erfahrungen gemacht. Der designierte Geschäftsführer sucht sich wie ein Fußballtrainer sein optimales Team und das notwendige Anlage- und Umlaufvermögen aus und lässt den Rest zurück. Die Berndorf AG trägt dabei die Altlasten und Schließungskosten, gedanklich eine Investition in die neu gegründete Firma.

Ein anderes Beispiel: Eine wichtige Kernkompetenz unserer Berndorfer Facharbeiter war immer schon die Bearbeitung von Metalloberflächen. Früher bildeten wir für die Besteckproduktion Schleifer und Polierer aus. Daraus hat sich heute zum Beispiel ein Polierer-Know-how entwickelt, das bei anspruchsvollsten Bandoberflächen für die Fertigung (Trocknung) von Spezialfolien für LCD-Bildschirme zum Einsatz kommt. Berndorf Band ist auf diesem Gebiet Weltmarktführer.

Produkte, Strukturen und Menschen verändern sich im Laufe jeder Unternehmensentwicklung. Was bleibt am Ende tatsächlich bestehen?

Mein Kollege *Dietmar Müller* hat einmal gesagt: Seit über 150 Jahren sind wir bekannt für Besteck und *Tafelkultur*, heute werden wir auch für

unsere gelebte *Unternehmenskultur* wahrgenommen. Dazu kommt noch die Freude am Unternehmertum.

„Von Natur aus ist der Mensch ein Bewahrer dessen, was er hat und Optimierer des Jetzt.“ Wenn wir jetzt von nachhaltiger Unternehmensentwicklung sprechen, dann sprechen wir auch von Veränderung, neuen Technologien, neuen Prozessen, neuen Wegen, die wir gehen müssen. Wie sehen Sie das?

Werte bleiben, optimieren in der Reifephase ist wichtig, ansonsten bedeutet bewahren Rückschritt. Oder anders ausgedrückt: Die einzige Konstante ist die Veränderung. Wichtig dafür ist eine offene und angstfreie Fehlerkultur, ohne diese sind die Kreativität und das Finden neuer Wege und Lösungen eingeschränkt.

Was trägt die Berndorf AG durch ihre Wertschöpfung zur Nachhaltigkeit auf einer größeren sozialen, ökologischen und gesamtökonomischen Ebene bei?

Wir betreiben da keinen besonderen Aktionismus. Wir betreiben die thermische Sanierung der Hallen, sanieren laufend Altlasten unserer Vorgänger, achten mit Hilfe unseres Arbeitsmediziners auf gesunde und sichere Arbeitsplätze. Wir beschäftigen uns mit Produkten und Prozessen im Zusammenhang mit erneuerbarer Energie. Das ist ein Megatrend, und wir suchen Anknüpfungspunkte, die in unser Nischenkonzept passen. Wir fördern regelmäßig Technologie-Start-ups.

Unsere sozialen Aktivitäten blicken auf eine traditionsreiche Unternehmenskultur zurück. Schon die Gründer haben auf das Wohl und die Ausbildung der Mitarbeiter geachtet. Es wurden Schulen, Theater und Kirchen gebaut. Krupp war in vielen Dingen seiner Zeit voraus. Für die Übernahme sozialer Aufgaben im Umfeld unserer Betriebe ist heute nicht die Berndorf AG, sondern eine Unternehmensstiftung verantwortlich, die 24 Prozent an der Berndorf AG hält. Die SAX Privatstiftung unterstützt aus den Dividenden soziale Notfälle im Umfeld der Unternehmen, besondere Leistungen in den Unternehmen, aber auch Charity-Aktivitäten sowie kulturelle und sportliche Veranstaltungen, zu denen es einen Bezug gibt.

Private und gemeinnützige Einrichtungen werden in Zukunft Aufgaben für die Gesellschaft übernehmen, die bisher von der öffentlichen Hand getragen werden.

Was ist der Berndorf AG besonders wichtig?

Langfristiger wirtschaftlicher Erfolg als Ergebnis all dessen, was wir bisher diskutiert haben.

Im Überblick: Wesentliche Voraussetzungen für eine nachhaltige Unternehmensentwicklung

Orientierung und Authentizität

Klar definierte Visionen und Ziele machen es Menschen leichter, diese auch zu erreichen sowie dem Unternehmensauftrag zu folgen. Eine klare Unternehmensphilosophie muss auch aktiv kommuniziert werden. Unternehmen mit starken, authentischen Führungspersönlichkeiten schaffen es, alle Mitarbeiter auf allen Ebenen ihrer Bedürfnisse zu erreichen und somit ein übergeordnetes Ganzes zu unterstützen. Menschen benötigen eben auch einen Sinn in ihrer Tätigkeit.

Integration und Ganzheitlichkeit

Dem Mangel an integrierender Abstimmung zwischen Marktbedürfnissen, Produkten und Dienstleistungen sowie der Unternehmensorganisation muss durch eine ganzheitliche Betrachtungsweise entgegengewirkt werden. Denn: Je größer der gemeinsame Nenner, umso größer ist die Effizienz und Abstimmung der Produkte und Dienstleistungen auf die Marktbedürfnisse. Das Unternehmen muss in seiner Gesamtheit mit all seinen Prozessen, Abteilungen, Zielen und Strategien verstanden werden. Nur ein integrativer Zugang ermöglicht eine nachhaltige Unternehmensentwicklung.

Transparente Kommunikation

Erfolgreiche Unternehmen hat in den letzten schwierigen Jahren vor allem eine ehrliche und transparente Kommunikation ausgezeichnet.

Führungskräfte müssen erkennen, dass den Menschen die Wahrheit zumutbar ist. Integrierte, transparente Kommunikation fördert den Integrationsgrad eines Unternehmens, gibt Orientierung und ermöglicht eine Überlappung von Eigen- und Fremdbild und unterstützt somit die Geschäftsziele des Unternehmens nachhaltig.

Unternehmenskultur und klare Strukturen

Eine Unternehmenskultur mit hoher Wertschätzung und Fehlertoleranz stellt die Basis für eine aktive Unternehmensführung dar und unterstützt die Entwicklung eines Unternehmens nachhaltig. Systeme, die keine Fehler zulassen, werden sich jeglicher Innovation und Weiterentwicklung verschließen.

Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile – wenn Diskussions- und Dialogfähigkeit zusammen mit Akzeptanz, Achtung und Demut zu neuen Erkenntnissen führen, entsteht mehr Wert.

Durch die Definition klarer Organisationsstrukturen und Schnittstellen entstehen ein besserer Überblick und klare Verhältnisse. So ist es einerseits für Mitarbeiter einfacher, sich an zuständige Personen im Unternehmen zu wenden, andererseits können sich Führungspersonen so auch einen besseren Überblick schaffen.

Durch das Umdenken von Inside-out-Prozessen in der Organisationsstruktur wird eine stärkere Marktorientierung bzw. Kundenorientierung gewährleistet. Dies unterstützt die Unternehmensziele nachhaltig.

Für ein gemeinsames Ziel reicht es, Mitstreiter für eine Sache zu begeistern, ohne sie zu manipulieren. *Antoine de Saint-Exupéry* beschreibt es so: „Wenn Du ein Schiff bauen willst, so trommle nicht Männer zusammen, um Holz zu beschaffen, Werkzeuge vorzubereiten, Aufgaben zu vergeben und die Arbeit einzuteilen, sondern lehre die Männer die Sehnsucht nach dem weiten endlosen Meer“.

Mut zu Entscheidungen

Entscheidungen fallen immer. Wer nicht den Mut zu Entscheidungen hat, für den wird entschieden. Proaktive Führung bedingt einen breiten

Entscheidungsfindungsprozess sowie einen klar abgegrenzten Entscheidungsdurchführungsprozess. Dies bedingt aber auch Mut zu Entscheidungen sowie das Commitment dazu.

Lebensbegleitendes Lernen

Eine stete Weiterentwicklung ist für alle Menschen ein besonderer Motivator. Für Unternehmen ist es daher besonders wichtig, seinen Mitarbeitern regelmäßig Möglichkeiten zur Weiterbildung zu bieten. Dies gilt natürlich auch für Führungskräfte. Nicht nur universitäres Wissen und Erfahrungen zählen, sondern auch die Fähigkeit eines Unternehmens, Erfahrungen und Wissen weiterzugeben. Eine nachhaltige Unternehmensentwicklung ohne Personalentwicklung ist daher nicht unmöglich.