

Der Produzent von Solarmodulen Sovello hat sich parallel zur Neuausrichtung einen Verhaltenskodex gegeben – und jeder Mitarbeiter wird in Workshops zur Förderung der Unternehmenswerte aufgerufen.

Die Kunst, Werte zu leben

Entlassungen, Umweltskandale, Mobbing, Produktionsverlagerungen. Die Antworten der Teilnehmer sind so vielfältig wie tagesaktuell – und es sind Schlagwörter, die die Mitarbeiter der Sovello AG über ihr Unternehmen nicht in der Zeitung lesen wollen. Dabei sind die Schulungsteilnehmer keine Mitarbeiter der PR-Abteilung, sondern Mitarbeiter aus der Produktion. Mehr als ein Drittel der über 1.200 Mitarbeiter der Sovello AG hat in diesem Jahr an der internen Schulung teilgenommen, in deren Fokus der Verhaltenskodex steht. Doch statt Regeln des Kodex auswendig zu lernen, setzen sich die Schulungsteilnehmer mit ihrer Rolle auseinander: Welchen Einfluss hat mein eigenes Handeln und Verhalten auf den Unternehmenserfolg? Welchen Beitrag muss ich leisten? Wie kann ich mich richtig verhalten? Und was unterscheidet uns von der Mafia, die ja auch ein Wertgefüge besitzt? Die Mitarbeiter lernen also nicht nur die Inhalte und Werte, sondern auch

die Bedeutung des Verhaltenskodex kennen. Vorstand und Aufsichtsrat haben unternehmensethische Fragestellungen zu einem festen Tagesordnungspunkt gemacht. Denn angemessenes und vor allem verantwortliches Handeln aller Mitarbeiter ist ein wesentlicher und erfolgskritischer Baustein der Nachhaltigkeitsstrategie des mittelständischen Start-Up-Unternehmens.

Strategisch neu ausrichten

Das internationale Joint Venture Sovello wurde 2005 (als EverQ GmbH) zur Produktion von Solarmodulen gegründet. Seitdem hat sich nicht nur die Mitarbeiterzahl von rund fünfzig auf mehr als tausend vervielfacht. Auch die Unternehmensausrichtung und die internen Strukturen und Prozesse haben sich maßgeblich verändert. Mit der Umfirmierung im November 2008 hat das Unternehmen einen weiteren Schritt in die Eigenständigkeit genommen und unter anderem eine eigene Vertriebs- und Entwicklungsabteilung aufgebaut.

Neben den operativen Herausforderungen durch das rasante Wachstum stehen der Wunsch nach einer gemeinsamen sinnstiftenden Identität und die Unternehmensvision – das nachhaltigste Solarunternehmen weltweit zu werden – im Fokus der Neuausrichtung. Um diesen Entwicklungsprozess aktiv zu gestalten und zur Vorbereitung auf neue Investoren, beschloss der Vorstand im vergangenen Jahr alle Aktivitäten zur Neuausrichtung und Zukunftsgestaltung zu bündeln und einen Verhaltenskodex als Kernstück eines Ethikprogramms zu entwickeln.

Phase 1: Verhaltenskodex entwickeln

Im Vorfeld der Umfirmierung wurden Vision und zentrale Unternehmenswerte von Sovello in einem Top-Down/Bottom-Up Prozess erarbeitet. Diese stellen die Basis des Sovello Ethikprogramms dar. Das Beratungsunternehmen Dr. Kleinfeld CEC begleitete dann im Rahmen eines Top-Management Strategieworkshops die Ausgestaltung der Firmenethik.

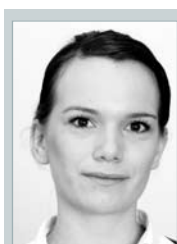
Die inhaltliche Erarbeitung umfasste die Anspruchsgruppen des Unternehmens, Prinzipien gesellschaftlicher Verantwortung, Operationalisierung eines Wertemanagements und die Eckpunkte des Verhaltenskodex. Erklärtes Ziel des Ethikprogramms bei Sovello ist, die Identifikation mit dem Unternehmen zu fördern. Durch die Selbstbindung an den Verhaltenskodex soll zugleich Fehlverhalten vorgebeugt und die Unternehmensintegrität geschützt werden.

Orientiert an den Unternehmenswerten „smart, substanziell, sozial verantwortlich und direkt“ erfolgte nach dem Strategieworkshop die Ausformulierung des Verhaltenskodex. In den Formulierungsprozess wurden gezielt Mitarbeiter sowie die Mitarbeitervertretung Future Team eingebunden, um die Akzeptanz und Verbindlichkeit der gemeinsamen Verhaltenswerte von Beginn an zu fördern.

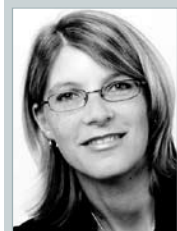
Bereits im Workshop war die Entscheidung gefallen, einen prinzipienorientierten Aufbau des Verhal-

Stichwörter in diesem Beitrag

- Gesellschaftliche Verantwortung
- Mitarbeiteridentifikation
- Nachhaltiges Wirtschaften



*Johanna Schnurr,
Beraterin,
Dr. Kleinfeld CEC,
Hamburg
Kontakt:
johanna.schnurr@
kleinfeld-cec.com*



*Nicole Nowak,
Assistent to CEO,
Projektleiterin
Ethik Programm,
Sovello AG, Bitterfeld-Wolfen*

Kontakt: n.nowak@sovello.com

tenskodex zu wählen. Statt die Mitarbeiter durch ein starres Regelkorsett einzuzengen, werden so Gestaltungsspielräume eröffnet. Dieser Ansatz traut den Mitarbeitern zu, eigenverantwortlich angemessene Entscheidungen treffen zu können und für diese auch die Verantwortung zu übernehmen.

Phase 2: Verhaltenskodex einführen

Rund zwei Monate nach dem Workshop wurde der Verhaltenskodex breitflächig im Unternehmen eingeführt. Nach Freigabe des Kodex durch den Vorstand und den Aufsichtsrat wurde der „Sovello Knigge“ allen Mitarbeitern vorgestellt. Dies stand im direkten Zusammenhang mit anderen Aktivitäten der Neuausrichtung. Denn die Verhaltensanforderungen sind kein Selbstzweck. Sie können nur wirksam werden, wenn sie mit allen anderen Unternehmensbelangen verbunden sind. Die Anforderungen müssen kontinuierlich kommuniziert und transparent werden. Dies geschieht etwa, indem der Umsetzungsprozess bekannt gemacht wird, aber auch, in dem Fehlverhalten direkt angesprochen wird.

Letztendlich steht und fällt jeder Veränderungsprozess mit der Kommunikation: Bei Sovello wurde eine interne Kommunikationskampagne gestartet. Vorstellung im Management, regelmäßige Artikel in der Mitarbeiterzeitung, intern anerkannte Multiplikatoren, die ebenso wie die Vorgesetzte regelmäßig über das Thema sprechen, spielen neben dem eindeutigen Bekenntnis des Top-Managements eine wesentliche Rolle.

Mit dem Verhaltenskodex wurde den Mitarbeitern die Integritätsinfrastruktur vorgestellt. Neben der Projektleitung auf oberster Ebene wurden sowohl interne als auch externe Anlaufstellen geschaffen: Mitarbeiter können sich mit Fragen zur Anwendung des Knigges oder Hinweisen auf Fehlverhalten nicht nur an ihre Führungskräfte, sondern auch an den Aufsichtsrat und einen externen Ombudsmann wenden. Darüber hinaus wurde intern eine Ethik-Koordinatorin gewählt und geschult, die als neutrale Ansprechpartnerin und Vermittlerin ein offenes Ohr für die Belange der Mitarbeiter hat. Sie unterstützt bei der Anwendung des Kodex in spezifischen Situationen, vermittelt Ansprechpartner oder informiert zuständige Stellen, wenn konkrete Hinweise auf Fehlverhalten vorliegen, ohne disziplinarische Befugnisse auszuüben. Zugleich wurden die wesentlichen Schnittstellen für ethikrelevante Fragestellungen identifiziert: Personalabteilung, Einkauf und Unternehmenskommunikation haben eine wichtige Rolle bei der Umsetzung der Unternehmenswerte. In einem von Dr. Kleinfeld CEC moderierten Workshop wurden verschiedene Szenarien diskutiert, um die Rollen aller Beteiligten zu klären und ein gemeinsames Verständnis für Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten innerhalb der Integritätsinfrastruktur zu schaffen. Denn je deutlicher dies geregelt ist, desto besser kann in der Folge der Informationsfluss sichergestellt und die Umsetzung des Verhaltenskodex realisiert werden.

Trotz sorgfältiger Planung und umfassender Kommunikation ist mit Ängsten und Vorbehalten der Mitarbeiter zu rechnen. Diese müssen berücksichtigt und ernst genommen werden. In der internen Kommunikation bei Sovello wird deswegen deutlich gemacht, dass es nicht darum geht den Moralapostel oder die Betriebspolizei zu spielen. Vielmehr geht es um eine bewusste Auseinandersetzung mit dem eigenen Verhalten und einen schrittweisen Lernprozess, bei dem jeder einzelne Mitarbeiter durch sein Handeln einen Beitrag zum langfristigen Unternehmenserfolg leistet.

Phase 3: Verhaltenskodex verankern

Um die Verbindlichkeit und Einhaltung der gemeinsamen Werte zu fördern, wurde im nächsten Schritt die Einhaltung des Verhaltenskodex nicht nur arbeitsvertraglich verankert, sondern auch in die Unternehmens- und Mitarbeiterziele integriert. Mit diesem Schritt wurde unternehmensweit deutlich, dass wirtschaftlicher Erfolg und ethisches Handeln sich nicht ausschließen. Vielmehr ist Sovello nur dann erfolgreich, wenn alle Mitarbeiter in allen Bereichen die Prinzipien des Knigge einhalten und dies auch von ihren Kollegen einfordern.

Diese Verantwortung können die Mitarbeiter aber nur übernehmen, wenn sie den Kodex nicht nur gelesen, sondern auch verstanden haben und anwenden können. In der Folge wurde ein internes Schulungskonzept entwickelt, das durch interaktive Methoden die Auseinandersetzung mit den Inhalten fördert und fordert. Beispiele aus dem Unternehmensalltag, Gruppenarbeiten und die Schlagzeilen-Übung dienen der Auflockerung und sprechen die Schulungsteilnehmer auf rationaler und emotionaler Ebene an. Neben der Führungs- und Managementebene werden sukzessive alle Mitarbeiter in der Anwendung des Verhaltenskodex geschult. Für neue Mitarbeiter wurde außerdem ein eigenes Modul für den Einführungstag entwickelt.

Darüber hinaus wird der Verhaltenskodex in alle Unternehmensprozesse integriert. Im HR-Bereich etwa werden im Einstellungsgespräch die Un-

Status Sovello Ethik Programm

Okt. bis Dez. 2008	Jan. bis Feb. 2009	März 2009	April 2009	Mai bis Juli 2009
High Level-Workshop Unternehmensethik; Verhaltenskodex formuliert und Feedback von Mitarbeitervertretung eingeholt; Ethik-Programm im Aufsichtsrat und Management-Team vorgestellt; 1. Artikel über Ethik-Programm in Mitarbeiterzeitung	Ethisches Verhalten in Unternehmenszielen verankert; Verhaltenskodex in autorisiertes Dokument überführt; Verhaltenskodex als Teil des Einführungstags verankert	HR-Meeting und Schnittstellen zum HR identifiziert; Ethik-Koordinatorin und weitere Schnittstellen geschult; 2. Artikel in Mitarbeiterzeitung über Einführung Verhaltenskodex; Mitarbeiterkommunikation über verschiedene Vorfälle	Verhaltenskodex im Arbeitsvertrag verankert; Erstellung von Schulungsunterlagen	Verhaltenskodex in Team- und Schicht-Leiterqualifikation geschult; Verhaltenskodex im Bereich Produktion geschult; Verhaltenskodex in QM vorgestellt; 3. Artikel über Ethik Programm in Mitarbeiterzeitung

Ziel Q4: Implementierung im Performance Management System



ternehmenswerte thematisiert. Zu den nächsten Umsetzungsschritten gehört die Integration der Werte in das Performance Management. (Abb.)

Erfolgsfaktoren einer Wertekultur

Mit einem Wertekodex werden implizite Anforderungen an alle Mitarbeiter explizit gemacht und Veränderungen eingefordert. Nur wenn deutlich wird, worum es der Unternehmensführung mit dem Wertekodex geht, sind Verständnis und Akzeptanz möglich. So bezieht das Verbot von Korruption nicht nur darauf, dass Mitarbeiter die Gesetze einhalten, sondern ist Bestandteil der Überzeugung, dass nachhaltiges Wirtschaften nicht mit unlauteren Mitteln erreicht werden kann, weil hierbei Schaden verursacht wird.

Ziel eines Wertemanagements ist es, den eigenen Anspruch schrittweise zu erreichen. In diesem Lern- und Entwicklungsprozess des gesamten Unternehmens soll Gutes bewahrt und Verbesserungswürdiges identifiziert werden. Dennoch muss man sich

bewusst sein, dass bei allen Beteiligten von Beginn an hohe Erwartungen entstehen. Mit diesen gilt es ebenso offensiv und transparent umzugehen wie mit identifizierten Hindernissen. Um zu verhindern, dass jeder mit dem Finger auf den anderen zeigt, müssen alle bereit sein, gemeinsam an der Umsetzung zu arbeiten. Die Etablierung eines übergreifenden Projektteams trägt dazu bei, dass die unterschiedlichen Standpunkte bekannt sind und berücksichtigt werden können. Dort sollten auch Führungskräfte mitarbeiten, um die Priorität des Themas und die Durchsetzung sicherzustellen.

Eine Kulturveränderung erfordert Geduld und Ausdauer von Mitarbeitern und Unternehmen. Ein systematisches Vorgehen unterstützt dabei, die Relevanz und Ernsthaftigkeit eines Verhaltenskodex immer wieder deutlich zu machen und diesen schrittweise in alle Unternehmensbereiche und -prozesse zu integrieren. Nur wenn für alle Mitarbeiter deutlich ist, wie der Kodex, zunächst nur ein Stück Papier, den Arbeitsalltag beeinflusst, gelingt es gemeinsam die Unternehmenswerte zum Leben zu bringen.