

**ISEP - International Sustainability Expert Panel
SustainCo Beraternetzwerk**

**Studie zu
nachhaltigen und demokratischen Unternehmen**

basierend auf der ISEP-Umfrage
„Nachhaltige Werte brauchen Strukturen“

Autoren:

Christian Engweiler
Christian Hasenstab
Annemarie Schallhart
Bernd Steinmüller
isep@sustainco.net

SustainCo e.V.
Das Beraternetz für Nachhaltigkeit
Zweigverein des CSM Alumni e.V.
www.sustainco.net

Juli 2017

Inhalt

Management Summary	4
1 Thema und Ziel der Studie	7
1.1 Kontext der Studie	7
1.2 These	8
1.3 Ziel der Studie	8
2 Auswertungskategorien	9
3 Ergebnisse	12
3.1 Detailauswertung	12
3.1.1 Wertausrichtung.....	12
3.1.2 Unternehmenskultur	14
3.1.3 Strukturen und Prozesse	16
3.2 Ressourcen- und Nachhaltigkeitsmanagement - Blick auf die Branchen	21
3.3 Auswertung nach Unternehmensgröße	25
3.4 Auswertung nach Organisationstyp.....	32
3.5 Auswertung nach Ländern	32
3.6 Aktuelle Probleme und Gefahren	32
3.7 Best Cases und innovative Instrumente: Partizipative Formate	32
3.8 Zusammenfassung der Entwicklungsschwerpunkte	34
4 Unternehmensentwicklung durch Soziokratie	37
4.1 Wirkung der Soziokratischen KreisorganisationsMethode SKM.....	37
4.2 Basisprinzipien und Dynamische Selbststeuerung in der SKM	37
Anhang: Integral-Nachhaltige Unternehmensentwicklung INU	42
Literatur	45
Dank und weiterführende Materialien	45

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Grundwerte und grundsätzliche Ausrichtung von Organisationen nach dem Integral-Nachhaltigen Unternehmensentwicklungsmodell / INU-Modell (Schallhart 2017)	4
Abb. 2: Werte (Unternehmensphilosophie, prägende Werte, Wichtigkeit von Nachhaltigkeit & CSR) und Kulturausprägung im Vergleich zur aktuellen (IST) und gewünschten (SOLL) Strukturausprägung, lt. INU-Modell, Grafik lt. Kap. 3 „Auswertungslogik“ (ISEP 2017)	5
Abb. 3: Vorherrschende Unternehmensphilosophie und Grundmotivation der Geschäftstätigkeit lt. INU, ausgewertet nach Unternehmensgröße (ISEP 2017)	12
Abb. 4: Prägende Werte lt. INU, ausgewertet nach Unternehmensgröße (ISEP 2017)	13
Abb. 5: Wichtigkeit von Nachhaltigkeit & CSR ausgewertet nach Unternehmensgröße (ISEP 2017) ...	13
Abb. 6: Werte in Organisationen nach dem Integral-Nachhaltigen Unternehmensentwicklungsmodell INU (Schallhart 2017)	14
Abb. 7: Kommunikationskultur lt. INU, ausgewertet nach Organisationstyp (ISEP 2017)	15
Abb. 8: Entscheidungskultur lt. INU, ausgewertet nach Organisationstyp (ISEP 2017)	15
Abb. 9: Kulturelle Ausprägungen in Organisationen nach dem Integral-Nachhaltigen Unternehmensentwicklungsmodell INU (Schallhart 2017)	16
Abb. 10: Werte und Kulturausprägung im Vergleich zur aktuellen (IST) und gewünschten (SOLL) Strukturausprägung lt. INU-Modell in Nonprofit-Unternehmen (ISEP 2017)	17
Abb. 11: Werte und Kulturausprägung im Vergleich zur aktuellen (IST) und gewünschten (SOLL) Strukturausprägung lt. INU-Modell in Profit-Unternehmen (ISEP 2017)	18
Abb. 12: Aktuelle Führungsmodelle lt. INU, ausgewertet nach Unternehmensgröße (ISEP 2017)	19
Abb. 13: Mittelfristig gewünschte Führungsmodelle lt. INU, ausgewertet nach Unternehmensgröße (ISEP 2017)	19
Abb. 14: Strukturen in Organisationen nach dem Integral-Nachhaltigen Unternehmensentwicklungsmodell INU (Schallhart 2017)	20
Abb. 15: Wichtigkeit von Nachhaltigkeit und CSR, aufgeschlüsselt nach Branchen (ISEP 2017)	21
Abb. 16: Werte und Kulturausprägung im Vergleich zur aktuellen (IST) und gewünschten (SOLL) Strukturausprägung lt. INU im Dienstleistungsbereich (ISEP 2017)	22
Abb. 17: IST-Situation von Ressourcen- und Nachhaltigkeitsmanagementsystemen, aufgeschlüsselt nach Branchen (ISEP 2017)	23
Abb. 18: Werte und Kulturausprägung im Vergleich zur aktuellen (IST) und gewünschten (SOLL) Strukturausprägung lt. INU im Handel (ISEP 2017)	24
Abb. 19: SOLL-Situation von Ressourcen- und Nachhaltigkeitsmanagementsystemen, aufgeschlüsselt nach Branchen (ISEP 2017)	25
Abb. 20: Ausprägung SOLL-Strukturen im Vergleich zu IST in kleinen Unternehmen mit bis zu 49 Mitarbeitenden, lt. INU-Modell (ISEP 2017)	26
Abb. 21: Arbeitsatmosphäre, aufgeschlüsselt nach Unternehmensgröße (ISEP 2017)	27
Abb. 22: Ausprägung SOLL-Strukturen im Vergleich zu IST in mittleren Unternehmen 50 bis 999 Mitarbeitenden, lt. INU-Modell (ISEP 2017)	28
Abb. 23: Kommunikationskultur, aufgeschlüsselt nach Unternehmensgröße (ISEP 2017)	29
Abb. 24: Ausprägung SOLL-Strukturen im Vergleich zu IST in großen Unternehmen mit über 1000 Mitarbeitenden, lt. INU-Modell (ISEP 2017)	30
Abb. 25: IST-Struktur von Organisationsplänen, aufgeschlüsselt nach Unternehmensgröße (ISEP 2017)	31
Abb. 26: SOLL-Struktur von Organisationsplänen, aufgeschlüsselt nach Unternehmensgröße (ISEP 2017)	31
Abb. 27: Gewünschte SOLL-Ausprägung von Strukturen und Prozessen im Vergleich zum IST-Status, Durchschnitt über alle befragten Unternehmen	35

Abb. 28: Soziokratische Entscheidungsfindung durch Konsent	38
Abb. 29: Der Kreis in der Soziokratie.....	39
Abb. 30: Informationsfluss über die Doppelte Verknüpfung in der Soziokratie	40
Abb. 31: Die Offene Wahl in der Soziokratie.....	40
Abb. 32: Integral-Nachhaltige Unternehmensentwicklung (Schallhart 2016)	42

Management Summary

Thema der Studie ist die Umsetzung von ökosozialen und demokratischen Werten im Kerngeschäft von Unternehmen. Die Studie gibt Antworten darauf, welche Maßnahmen und Instrumente die Umsetzung eines nachhaltigen oder evolutionären Unternehmenszwecks in organisationalen Prozessen und Strukturen unterstützen können.

Die Auswertung der Umfrage ergibt, dass kulturelle Verhaltensmuster und Strukturen im Unternehmensalltag den hohen Anspruch, der laut Unternehmensphilosophie angestrebten Werte nach Nachhaltigkeit und Partizipation, nicht erfüllen können. Um den Wandel hin zu sozial-netzwerkenden und generativ-evolutionären Unternehmen zu bewerkstelligen, ist sowohl eine Weiterentwicklung der Unternehmenskultur als auch der organisationalen Strukturen nötig. Soziokratie kann dafür eines der geeigneten Instrumente sein.

Die globale Werteforschung zeigt, dass gerade in demokratischen Gesellschaften postmaterielle Werte, Umweltschutz und Toleranz sowie partizipative Entscheidungsfindungsprozesse immer wichtiger werden (World Value Survey 2015). Das SustainCo Beraternetzwerk hat die Frage untersucht, inwieweit Unternehmen dafür gerüstet sind, diese gesellschaftlichen Herausforderungen aufzunehmen, darauf einzugehen und mitzugestalten.



Abb. 1: Grundwerte und grundsätzliche Ausrichtung von Organisationen nach dem Integral-Nachhaltigen Unternehmensentwicklungsmodell / INU-Modell (Schallhart 2017)

Wo stehen Unternehmen in Bezug auf ihre Werte, in Bezug auf ihre Kommunikationskultur, ihr Entscheidungs- und Lernverhalten sowie in Bezug auf ihre Organisationsstruktur, ihr Führungsmodell und ihre Managementprozesse? Welche Branchen und welche Unternehmestypen sind am besten gerüstet für den Wandel in Richtung Nachhaltigkeit und partizipative Unternehmensführung?

SustainCo führte dazu unter dem Titel „Nachhaltige Werte brauchen Strukturen“ eine Umfrage zur Organisationsentwicklung in Unternehmen mit nachhaltigen Werten durch. Basierend auf dem Integral-Nachhaltigen Unternehmensmodell INU (vgl. Abb.1 und Anhang) wurde die Ausprägung von Werten, Unternehmenskultur und Organisationsstrukturen erhoben und ausgewertet.

Nach dem INU-Modell sind *sozial-netzwerkende* und *generativ-evolutionäre Unternehmen* fähig, die aktuellen gesellschaftlichen Forderungen der Nachhaltigkeit und Partizipation aufzunehmen. Das Ergebnis der Umfrage zeigt, dass die Mehrzahl der befragten Unternehmen noch als *strategische Unternehmen* aufgestellt sind, aber eine Entwicklung hin zu *sozial-netzwerkenden* und weiter zu *generativ-evolutionären Unternehmen* anstreben.

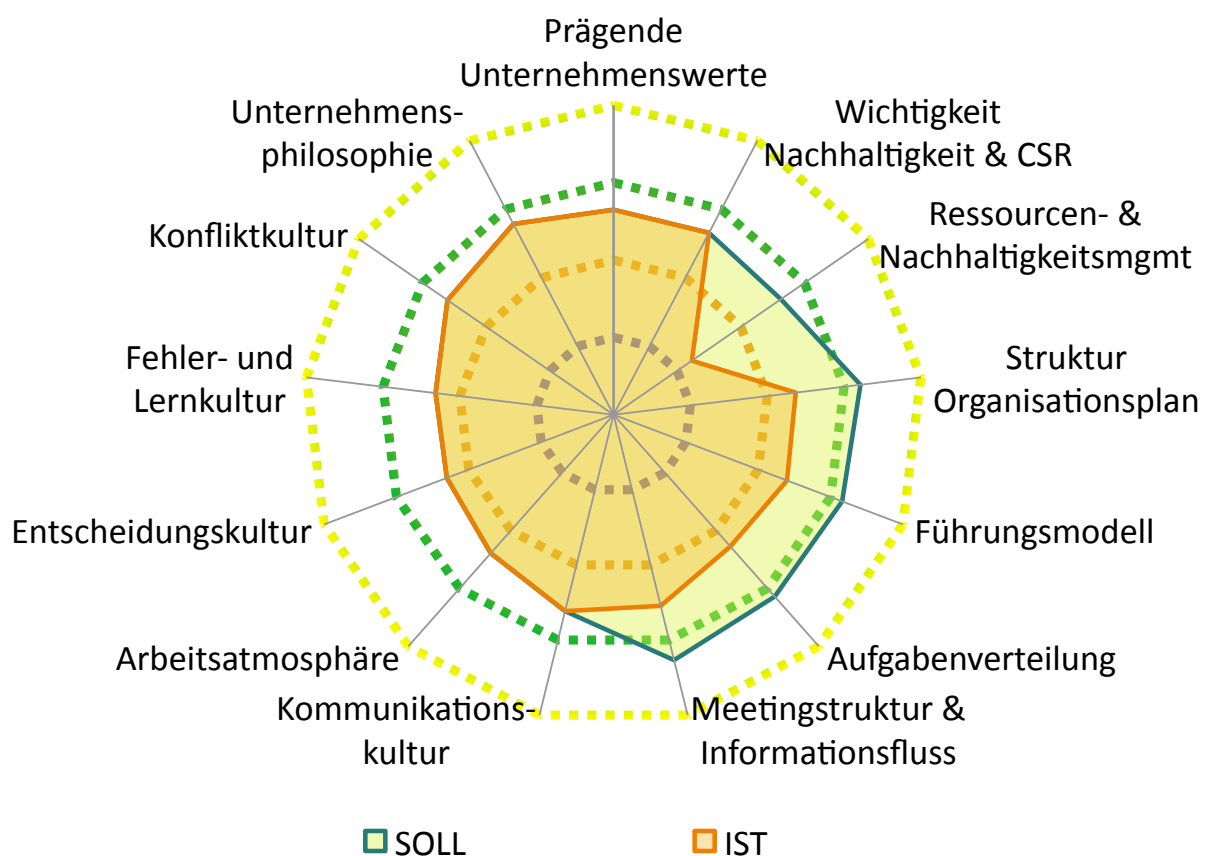


Abb. 2: Werte (Unternehmensphilosophie, prägende Werte, Wichtigkeit von Nachhaltigkeit & CSR) und Kultur- ausprägung im Vergleich zur aktuellen (IST) und gewünschten (SOLL) Strukturausprägung, lt. INU-Modell, Grafik lt. Kap. 3 „Auswertungslogik“ (ISEP 2017)

Die gemittelte Gesamtauswertung der Studie illustriert, dass die Wertausrichtung (Unternehmensphilosophie, prägende Werte sowie die Wichtigkeit von Nachhaltigkeit und CSR) fortgeschrittener eingestuft wurde, als deren aktuelle Umsetzung in Organisationsstrukturen und kulturellen Prozessen (vgl. „IST“ in Abb.2). Das heißt, dass die Praxis im Arbeitsalltag dem hohen Wertaanspruch nicht nachkommt. Besonders stark zeigt sich das beim *Ressourcen- und Nachhaltigkeitsmanagement*, dessen strukturelle Umsetzung im Vergleich zur *Wichtigkeit von Nachhaltigkeit und CSR* grob abfällt (vgl. Abb. 2).

Gefragt nach den SOLL-Strukturen und -Prozessen, die mittelfristig in ein paar Jahren den Unternehmensalltag prägen sollen, zeigt sich der **Wunsch nach einem Entwicklungshub**. Großteils werden agile Strukturen gewünscht, die vor allem dem *sozial-netzwerkenden* und teilweise auch dem *generativ-evolutionären Unternehmen* entsprechen (vgl. „SOLL“ in Abb.2). Das sind **partizipative und gleichberechtigte Team- und Netzwerkstrukturen sowie offene und schlanke Kreis- und Projektstrukturen**. Solche Organisationsstrukturen bedingen **situativ angepasste Führungsmodelle, die Führung als unterstützende Begleitung für Prozesse und Projekte verstehen sowie Machtverteilung auf Teams und Selbstorganisation fördern**. Klassische hierarchische Entscheidungsmodelle und auch Führung durch Ziele, also MbO, werden damit großteils ausgedient haben. Sie sollen durch neuere Ansätze ersetzt werden: **Informations- und Entscheidungsstrukturen sollen transparent sein, Führen über Werte ermöglichen und Raum geben für gleichberechtigte Entscheidungsfindung**.

Derzeit erscheint dieser Anspruch angesichts der aktuellen Ausprägung von Werten und Kultur vor allem in Großunternehmen und in Produktionsbetrieben unrealistisch hoch. Kleinere Unternehmen, Handelsunternehmen, Nonprofit-Organisationen, Forschungs- und Bildungsinstitutionen sind in ihrer Werte- und teilweise auch Kulturausprägung für eine Weiterentwicklung ihrer Strukturen und Prozesse besser aufgestellt. Sie verfügen über fortschrittlichere und nachhaltigere Werte, welche Basis für die angestrebte Weiterentwicklung sein können.

Es braucht also Instrumente für die Schaffung der gewünschten Team- und Netzwerkstrukturen. In den *Best Cases* wurden Beteiligung über alle Hierarchieebenen, Mitunternehmertum und radikale Selbstverantwortlichkeit als Erfolgsfaktoren ausgewiesen. Als konkrete Instrumente und Modelle zu deren Umsetzung wurden das Sustainable Project Management Maturity Modell, Business Konsensieren, Holakratie und Soziokratie als Betriebssystem für die Organisationen genannt. Stellvertretend für die genannten Methoden wird abschließend die **Soziokratie mit ihren Basisprinzipien und deren Wirkungsweise** vorgestellt.

1 Thema und Ziel der Studie

Thema der Studie ist die Umsetzung von ökosozialen und demokratischen Werten im Kerngeschäft von Unternehmen. Es wird aufgezeigt, was passende Methoden und Organisationsmodelle sind, einen nachhaltigen oder evolutionären Unternehmenszweck in organisationalen Prozessen und Strukturen abzubilden und lebendig werden zu lassen.

1.1 Kontext der Studie

Die globale Werteforschung zeigt, dass gerade in demokratischen Gesellschaften postmaterielle Werte, Umweltschutz und Toleranz sowie partizipative Entscheidungsfindungsprozesse immer wichtiger werden (World Value Survey 2015). Um diesen ökosozialen Werte- und Kulturwandel umsetzen zu können, fordert Uwe Schneidewind vom Wuppertal-Institut „Transformative Literacy“, die Fähigkeit zur Transformation, auch auf ökonomischer, technischer und institutioneller Ebene (Schneidewind 2013, 135).

Es braucht also für ökosozial verantwortliches Handeln ein geeignetes institutionelles und strukturelles Umfeld. Das bestätigt Sigrid Stagl, Leiterin des Instituts für Regional- und Umweltwirtschaft der Wirtschaftsuniversität Wien und Mitglied in der International Society of Ecological Economics, die sich mit Ethik und Werten in der Ökonomie, nachhaltigem Handeln und Nachhaltigkeitsbewertung auseinandersetzt (Stagl 2012). Sie verweist darauf, dass es institutionelle Designs braucht, die Änderungen in Richtung Nachhaltigkeit verstärken, und betont in diesem Zusammenhang die wichtige Rolle von struktureller Unterstützung, insbesondere von offenen, demokratischen Prozessen, die soziales Lernen ermöglichen.

Die Weiterentwicklung von Werten bedarf also einer Weiterentwicklung von Strukturen. So geht auch das anerkannte St. Galler Management-Modell (Rüegg-Stürm 2003) von einer Balance zwischen Vision, Werten und Strukturen aus.

Erfahrungen von Unternehmensberatern des SustainCo-Netzwerkes zeigen, dass es für nachhaltig ausgerichtete Unternehmen und Unternehmenspersönlichkeiten oft schwierig ist, eine zum Unternehmenszweck und den ökosozialen Werten passende Organisationsstruktur zu finden. Die Gründe dafür sind vielfältig. Familienunternehmen sind gewachsen und die alten hierarchischen Strukturen passen nicht mehr. Durch den Generationenwechsel soll die bewusstere Haltung zum Thema Nachhaltigkeit im gesamten Unternehmen verankert werden. Ökosoziale Start-ups müssen effiziente Strukturen aufbauen, um ihre Ressourcen bestmöglich einsetzen zu können. Non-Profit-Akteure suchen nach einem professionellen und effektiven strukturellen Rahmen. Regionale Wirtschaftsnetzwerke benötigen eine hilfreiche Form der organisierten Zusammenarbeit. Oder bis dato erfolgreiche Unternehmen brauchen flexiblere Strukturen, um nachhaltige Innovationen zu ermöglichen, die mit den schnellen Änderungen am Markt sowie den komplexen Anforderungen aus Gesellschaft und Umwelt Schritt halten können.

Ausgehend davon, dass Organisationsstrukturen und Unternehmenskultur eine geschichtliche Entwicklung durchlaufen (vgl. Abb.1 und Anhang), stellt sich die Frage, was passende Strukturen für fortschrittliche Unternehmen mit einer nachhaltigen Wertausrichtung sind.

1.2 These

Diese Studie des Beraternetzwerkes SustainCo geht davon aus, dass eine tiefgehende Umsetzung von nachhaltigen und demokratischen Werten im Kerngeschäft von Unternehmen klare und zugleich flexible Strukturen erfordert, welche Partizipation, Selbstorganisation, Kooperation auf Augenhöhe sowie evolutionäre Potenzialentfaltung unterstützen.

Die traditionellen hierarchischen Formen scheinen nicht mehr zu passen (auch wenn sie flach sind), sie sind zwar effizient, aber sie missachten das Beteiligungsbedürfnis von mündigen MitarbeiterInnen. Es kann davon ausgegangen werden, dass es langfristig in rein hierarchischen Strukturen nicht gelingen kann, Menschen zu eigenverantwortlichem und initiativem Agieren zu motivieren. Demokratische Modelle versuchen als Gegenmodell Beteiligung und Selbstorganisation zu fördern. Wenn dann in einem strukturlosen Raum der Konsensus aller gesucht wird, stellt sich die Zusammenarbeit aufgrund von Ineffizienz oft als zermürbend und demotivierend heraus. Wie schauen also passende Organisationsstrukturen aus, die einerseits einen effektiven Rahmen bieten und andererseits dynamisch genug sind, um auf die vielfältigen Änderungen in einer zunehmend komplexen Welt schnell und lustvoll antworten zu können?

1.3 Ziel der Studie

Durch die Studie soll ein Bild entstehen, wie nachhaltigkeitsorientierte Unternehmen derzeit organisiert sind und wo strukturelle Verbesserungen gewünscht werden.

Ziel der Studie ist es, zu klären, wie die gewünschten neuen Strukturen und Prozesse aussehen können. Es sollen Antworten gefunden werden auf die Frage, welche Methoden und Organisationsmodelle die Umsetzung eines nachhaltigen oder evolutionären Unternehmenszwecks am besten unterstützen.

2 Auswertungskategorien

Die Studie ist eine Auswertung der ISEP-Umfrage „Nachhaltige Werte brauchen Strukturen“ des Beraternetzwerkes SustainCo. Basierend auf dem Integral-Nachhaltigen Unternehmensmodell INU (vgl. Abb1. und Anhang) wurden dem International Sustainability Expert Panel (ISEP) Fragen zu folgenden organisationalen Kernelementen gestellt:

Werte

- Unternehmensphilosophie (Unternehmenszweck)
- Prägende und gelebte Werte
- Wichtigkeit von Nachhaltigkeit und CSR

Kulturelle Kernelemente

- Kommunikationskultur
- Art der Zusammenarbeit und Arbeitsatmosphäre
- Entscheidungskultur
- Fehler- und Lernkultur
- Konfliktkultur

Strukturelle Kernelemente

- Struktur des Organisationsplans
- Ressourcen- und Nachhaltigkeitsmanagementsysteme
- Führungsmodell
- Prozess der Aufgabenverteilung
- Meetingstruktur und Informationsfluss

Es wurde ermittelt, mit welchen Organisationsplänen, Ablaufstrukturen, Managementsystemen sowie Führungsmodellen nachhaltigkeitsorientierte Unternehmen¹ arbeiten und inwieweit diese Strukturen laut Integral-Nachhaltigem Unternehmensmodell INU zu organisationalen Werten und zur Unternehmenskultur passen. Für die strukturellen Kernelemente wurde auch deren zukünftig gewünschte Ausprägung in ein paar Jahren erhoben. Dazu wurden die Fragen zu den strukturellen Kernelementen einmal zur IST-Situation und einmal zur idealen SOLL-Situation gestellt, um das Ausmaß der Veränderungswünsche ableiten zu können.

Die folgende Auswertung stützt sich auf die Antworten zur Umfrage „Nachhaltige Werte brauchen Strukturen“. Von ca. 100 Rückmeldungen wurden jene mit vollständigen Antworten (80 Stück) in die Studie übernommen.

Die Auswertung der Ergebnisse beinhaltet neben einer Gesamtsicht auf die Unternehmen auch die Analysen zur Situation von Teilgruppen:

Es wurde die IST-Situation und SOLL-Situation nach Teilgruppen folgender Kategorien ausgewertet:

¹ Der Begriff „Unternehmen“ inkludiert im Folgenden alle Arten von Unternehmen und Organisationen (Profit- und Non-Profit-Organisationen; auch Medienunternehmen, Behörden und sonstige Institutionen)

- Unternehmensgröße nach Anzahl der Mitarbeitenden: 1-49, 50-999, größer 1000
- Branche bzw. Fachgruppe: Dienstleistung, Handel, Produktion, Forschung und Bildung
- Organisationstyp: Unternehmen, NGO/NPO, Berater, Sonstige
- Länder: AT, CH, DE, Sonstige

Im Umfrage-Sample sind kleine Unternehmen mit ein bis 49 Mitarbeitenden am stärksten vertreten, jeweils etwas mehr als ein Viertel der Antworten kommen aus mittleren und großen Unternehmen.

Rund die Hälfte der Unternehmen kommt aus der Dienstleistungsbranche, 20 Prozent sind Produktionsbetriebe. Der Rest verteilt sich in etwa gleichmäßig auf Handelsunternehmen sowie Forschungs- und Bildungsinstitutionen.

Bei der Verteilung auf verschiedene Organisationstypen liegt der Schwerpunkt mit fast der Hälfte auf (Profit-)Unternehmen. Weiters sind ca. 20 Prozent Berater und ca. 10 Prozent kommen aus dem Nonprofit-Bereich. Die restlichen Prozent sind der Politik, Behörden, Medien oder sonstigen Organisationstypen zuzuordnen.

40 Prozent der Antworten kommen aus Deutschland, 20 Prozent aus Österreich und 9 Prozent aus der Schweiz. Weitere Antworten aus Kolumbien, Kanada und Großbritannien wurden unter *sonstige Länder* zusammengefasst.

Teilgruppen in den einzelnen Auswertungskategorien wurden nur dann getrennt ausgewertet, wenn sie an die 10 Prozent des gesamten Samples darstellen. Kleinere Teilgruppen wurden in der Gruppe „Sonstige“ zusammengefasst.

Nach dem Integral-Nachhaltigen Unternehmensentwicklungsmodell INU können Gruppen von Unternehmen mit unterschiedlich stark ausgeprägten Fähigkeiten und Mustern, die aktuellen gesellschaftlichen Forderungen der Nachhaltigkeit und Partizipation aufzunehmen, eingeteilt werden (vgl. Anhang):

- *Loyale Unternehmen*
- *Strategische Unternehmen*
- *Sozial-netzwerkende Unternehmen*
- *Generativ-evolutionäre Unternehmen*

Für die Auswertung nach dem INU-Modell wurden die Antworten aus der qualitativen Befragung auf einer numerischen Skala bewertet, tabellarisch erfasst und so für die quantitative Auswertung im **Sterndiagramm** aufbereitet. Dabei entsprechen die Farben der Gitternetzlinien den Ausprägungen von Unternehmen nach dem INU-Modell (vgl. Abb. 1). Dabei entspricht

- die innere *blaue* Radialachse den *loyalen Unternehmen*,
- die *orange* Radialachse den *strategischen Unternehmen*,
- die *grüne* Radialachse den *sozial-netzwerkenden Unternehmen* und
- die äußere *gelbe* Radialachse den *generativ-evolutionären Unternehmen*.

In der Sternauswertung (vgl. Abb. 2) werden Werte oben, die kulturellen Kernelemente auf der linken Seite und die strukturellen Kernelemente auf der rechten Seite des Sterndiagramms dargestellt. Für die strukturellen Kernelemente wird auch die gewünschte SOLL-Situation abgebildet. So wird das Zusammenspiel von Werten, Kultur und Struktur sichtbar

und es kann ein ganzheitliches Bild entwickelt werden, wie Unternehmen derzeit organisiert sind, welche strukturellen Verbesserungen gewünscht werden und welche Entwicklungsschritte dafür notwendig sind.

Zusätzlich zur grafischen Aufbereitung wurden die Antworten zu den organisationalen Kernelementen anhand des INU-Modells textlich wie folgt ausgewertet:

- Balance bzw. Disbalance von Werten, kulturellen und strukturellen Kernelementen in der aktuellen IST-Situation
- Differenz zwischen strukturellen Kernelementen der IST-Situation im Vergleich zur gewünschten SOLL-Situation

Die vorliegende Studie gibt nun Antworten auf die Frage nach passenden Strukturen und Prozessen für nachhaltig und demokratisch ausgerichtete Unternehmen.

3 Ergebnisse

3.1 Detailauswertung

In diesem Kapitel wird die Gesamtsicht auf Unternehmen dargestellt. Wenn es sinnvoll erscheint, wird dabei auch auf Ergebnisse von Teilgruppen Bezug genommen. Es wird also die generelle IST-Situation und allgemein gewünschte SOLL-Situation von Unternehmen untersucht.

3.1.1 Werteausrichtung

Die Studie startet mit der Auswertung der aktuellen IST-Situation von Unternehmen. Was die **Werteausrichtung** anbelangt, so schwankt diese je nach Teilgruppe der befragten Unternehmen beträchtlich. In kleinen und mittelgroßen Unternehmen stehen faire, sinnvolle und innovative Produkte mit Mehrwert im Vordergrund, während bei Großunternehmen vor allem Gewinn und Erfolg am Markt angestrebt wird (vgl. Abb. 3).

Dies spiegelt sich auch in den prägenden Unternehmenswerten wider. Während es bei kleineren Unternehmen hauptsächlich um Gemeinschaft, Sinn und ganzheitliche Potenzialentfaltung geht, werden Großunternehmen von Leistung und Wettbewerb geprägt. In mittelgroßen Unternehmen ist bemerkenswert, dass Tradition und Qualität immer noch für 35 Prozent der Unternehmen bestimmende Werte sind (vgl. Abb. 4).

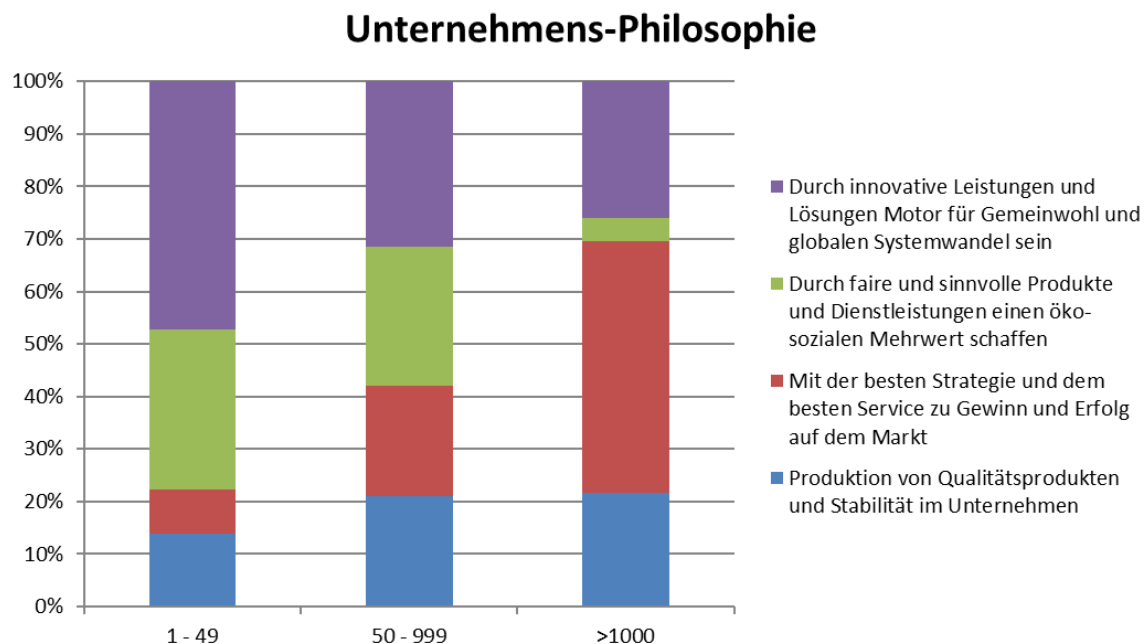


Abb. 3: Vorherrschende Unternehmensphilosophie und Grundmotivation der Geschäftstätigkeit lt. INU, ausgewertet nach Unternehmensgröße (ISEP 2017)

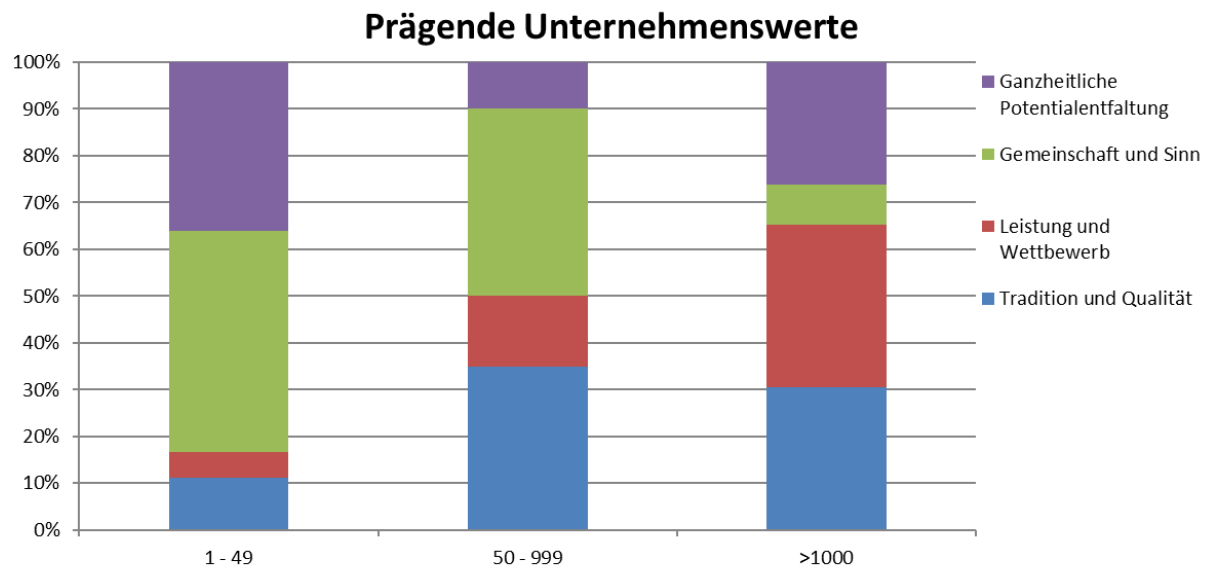


Abb. 4: Prägende Werte lt. INU, ausgewertet nach Unternehmensgröße (ISEP 2017)

Die Bedeutung von Nachhaltigkeit und CSR wird durchgängig als sehr wichtig eingestuft, wenn auch die Hauptmotivation dafür durchaus unterschiedlichen ist (vgl. Abb. 5). Insgesamt gibt es also auf der Werteebene ein hohes Commitment zur Wichtigkeit von Nachhaltigkeit, nur für ca. 5 Prozent der Unternehmen ist Nachhaltigkeit kein oder kaum Thema.

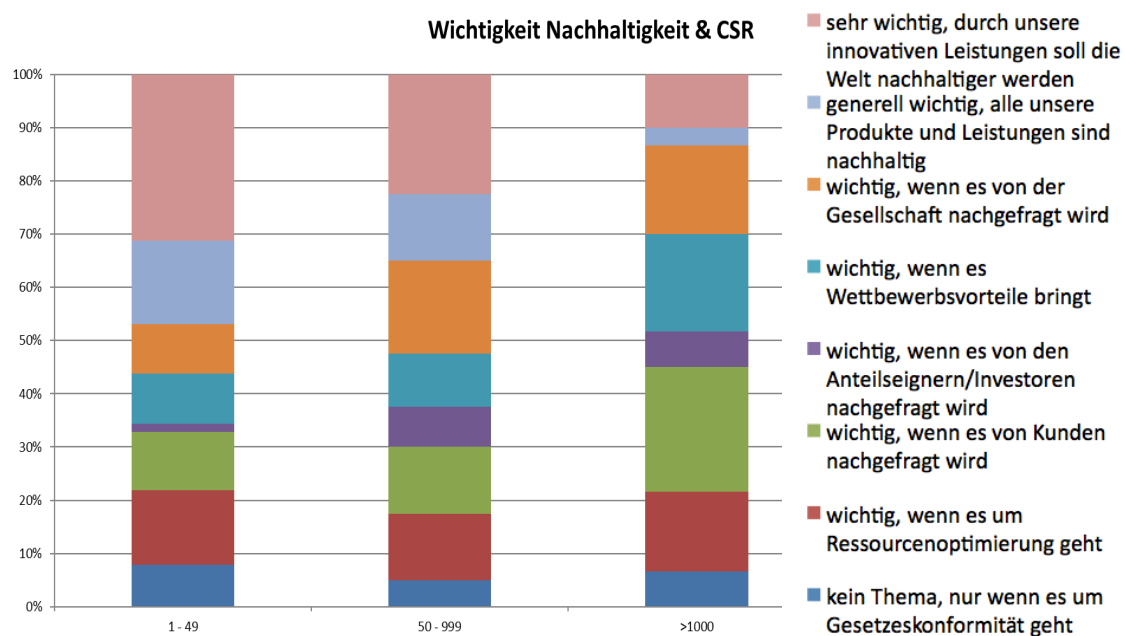


Abb. 5: Wichtigkeit von Nachhaltigkeit & CSR ausgewertet nach Unternehmensgröße (ISEP 2017)

Die wertebezogenen Kernelemente stehen damit in kleinen Unternehmen an der Schwelle zu *sozial-netzwerkenden* und teilweise zu *generativ-evolutionären Unternehmen*. Mitttelgroße Unternehmen sind zwar von ihrer Unternehmensphilosophie den *sozial-netzwerkenden Unternehmen* zuzurechnen, befinden aber aus der Sicht der gelebten Werte noch zwischen

strategischen und sozial-netzwerkenden Unternehmen. Großunternehmen sind von ihrer Werteausrichtung immer noch mehrheitlich den *strategischen Unternehmen* zuzuordnen (vgl. Abb. 6).



Abb. 6: Werte in Organisationen nach dem Integral-Nachhaltigen Unternehmensentwicklungsmodell INU (Schallhart 2017)

3.1.2 Unternehmenskultur

Bei der Betrachtung der IST-Situation der **kulturellen Kernelemente** zeigt sich ein überraschendes Ergebnis. Die Erwartungshaltung laut These war, dass die Ausprägung der kulturellen Kernelemente in etwa den Unternehmenswerten entspricht. Das Ergebnis zeigt nun, dass im Durchschnitt die kulturellen Praktiken den ambitionierten Werten nicht entsprechen. Die Werte (Unternehmensphilosophie, prägende Werte sowie die Wichtigkeit von Nachhaltigkeit und CSR) wurden mit wenigen Ausnahmen fortgeschrittener eingestuft als deren Umsetzung in kulturellen Prozessen. Das heißt, dass die Praxis in Bezug auf Kommunikations- und Entscheidungskultur sowie Fehler- und Lernkultur im Arbeitsalltag dem hohen Wertean-spruch großteils nicht nachkommt (vgl. Abb. 2).

Allerdings zeigen sich hier markante Unterschiede zwischen Profit- und Nonprofit-Bereich. Während im Profit-Bereich die Kommunikationskultur noch in einem relativ hohen Anteil durch konfrontative Debatten und top-down Informationen gestaltet wird, haben im Non-profit-Bereich bereits ein direkter und transparenter Dialog auf Augenhöhe und reflektierende Kommunikationsformate Einzug gehalten (vgl. Abb. 7).

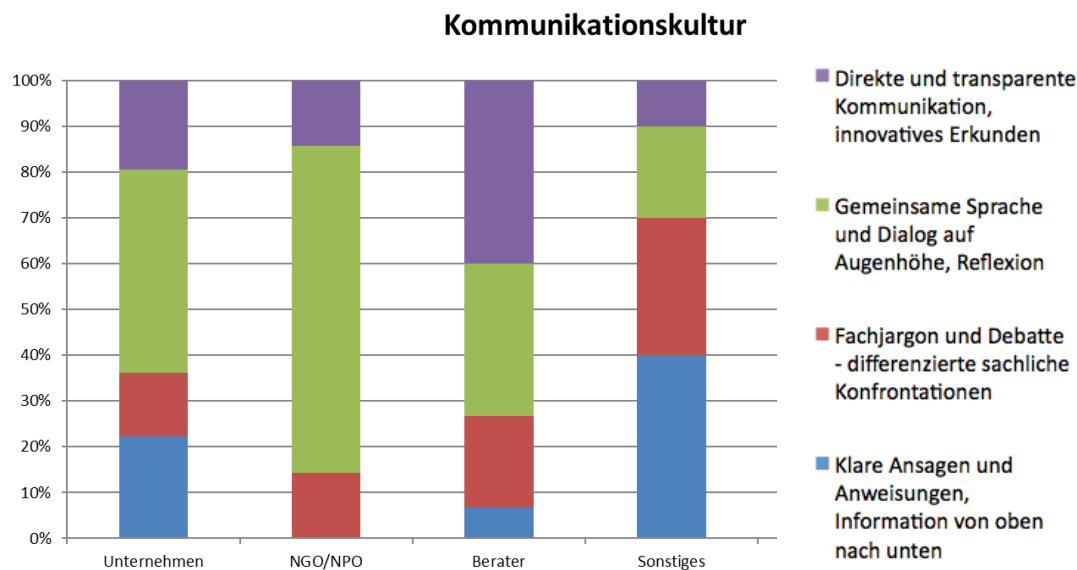


Abb. 7: Kommunikationskultur lt. INU, ausgewertet nach Organisationstyp (ISEP 2017)

Ähnlich verhält es sich in Bezug auf die Entscheidungskultur. Der Profit-Bereich wird durch rationale, expertenbasierte Entscheidungen dominiert. Oft werden dort Kompromisse ausgehandelt und wenn dies nicht gelingt, hat die Führungskraft das letzte Wort. Ein gar nicht so kleiner Anteil an Entscheidungen wird auch immer noch zentral in der Führungsetage getroffen, wobei von den Mitarbeitenden teilweise Entscheidungen sogar „von oben“ eingefordert werden, da sie sich selbst nicht als zuständig sehen. In Nonprofit-Organisationen wird bei Entscheidungen der Konsens gesucht und es überwiegen partizipative Entscheidungsformen (vgl. Abb. 8).

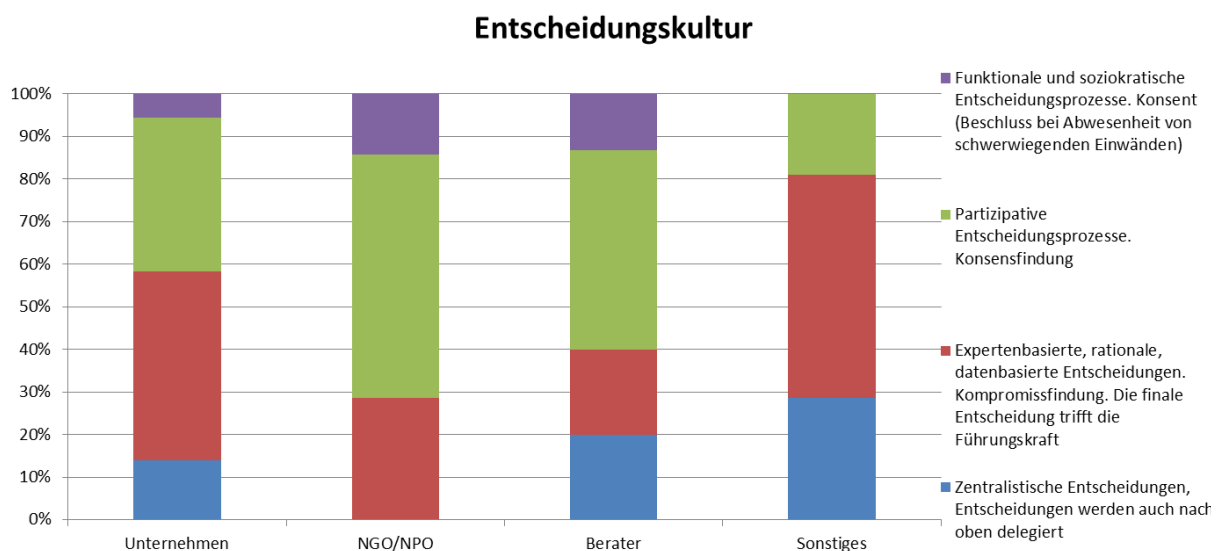


Abb. 8: Entscheidungskultur lt. INU, ausgewertet nach Organisationstyp (ISEP 2017)

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass die kulturellen Kernelemente im Nonprofit-Bereich sich noch eher in Balance mit den wertebezogenen Kernelementen befinden als

in Profit-Unternehmen. In Nonprofit-Organisationen entsprechen Kommunikations- und Entscheidungskultur großteils *sozial-netzwerkenden Unternehmen*. Im Profit-Unternehmen werden Entscheidungen überwiegend rational-strategisch getroffen. Damit entspricht die dortige Entscheidungskultur mehrheitlich jener von *strategischen Unternehmen*.



Abb. 9: Kulturelle Ausprägungen in Organisationen nach dem Integral-Nachhaltigen Unternehmensentwicklungsmodell INU (Schallhart 2017)

Damit werden, basierend auf dem INU-Modell, eine Reihe von Entwicklungspotenzialen hinsichtlich der kulturellen Kernelemente sichtbar. Eine hierarchische Kommunikationskultur, in der Informationen und Austausch mehrheitlich über Anweisungen und Vorgaben top-down erfolgen, könnte von bidirektionalen Kommunikations- und Informationsflüssen abgelöst werden. Ein echter Dialog auf Augenhöhe sowie direkte und transparente Kommunikation könnten konfrontative Debatten zunehmend ergänzen und ablösen. Die Entscheidungsfindung könnte durch mehr Gleichberechtigung und Beteiligung aufgewertet werden. Die Arbeitsatmosphäre und Art der Zusammenarbeit würden dadurch generell freundschaftlicher, kreativer und offener, sodass Fehler und Konflikte zunehmend als Lernchance begriffen werden könnten, wodurch neue Chancen für gesamtunternehmerisches Lernen entstehen würden.

3.1.3 Strukturen und Prozesse

Auch bei der Analyse der **strukturellen Kernelementen** gibt es im Vergleich zur Erwartungshaltung laut These einige Überraschungen. Die Erwartungshaltung war, dass Werte und Kultur sich auf etwa gleichem Niveau befinden und dass im Vergleich zur Kulturebene die vorhandenen Strukturen schwächer entwickelt sein würden.

Im Gegensatz dazu zeigt sich, wie bereits weiter oben beschrieben, dass die gelebte Kultur den Werten meist entscheidend nachsteht und dass sich in weiterer Folge die aktuellen kul-

turellen und strukturellen Kernelemente in etwa auf demselben Niveau befinden. In ihren Strukturen nähern sich Nonprofit-Organisationen bereits jetzt *sozial-netzwerkenden Unternehmen* an (vgl. Abb. 10). Profit-Unternehmen sind mit Ausnahme von kleinen Unternehmen mit bis zu 49 Mitarbeitenden oft noch *strategischen Unternehmen* zuzurechnen (vgl. Abb.11).

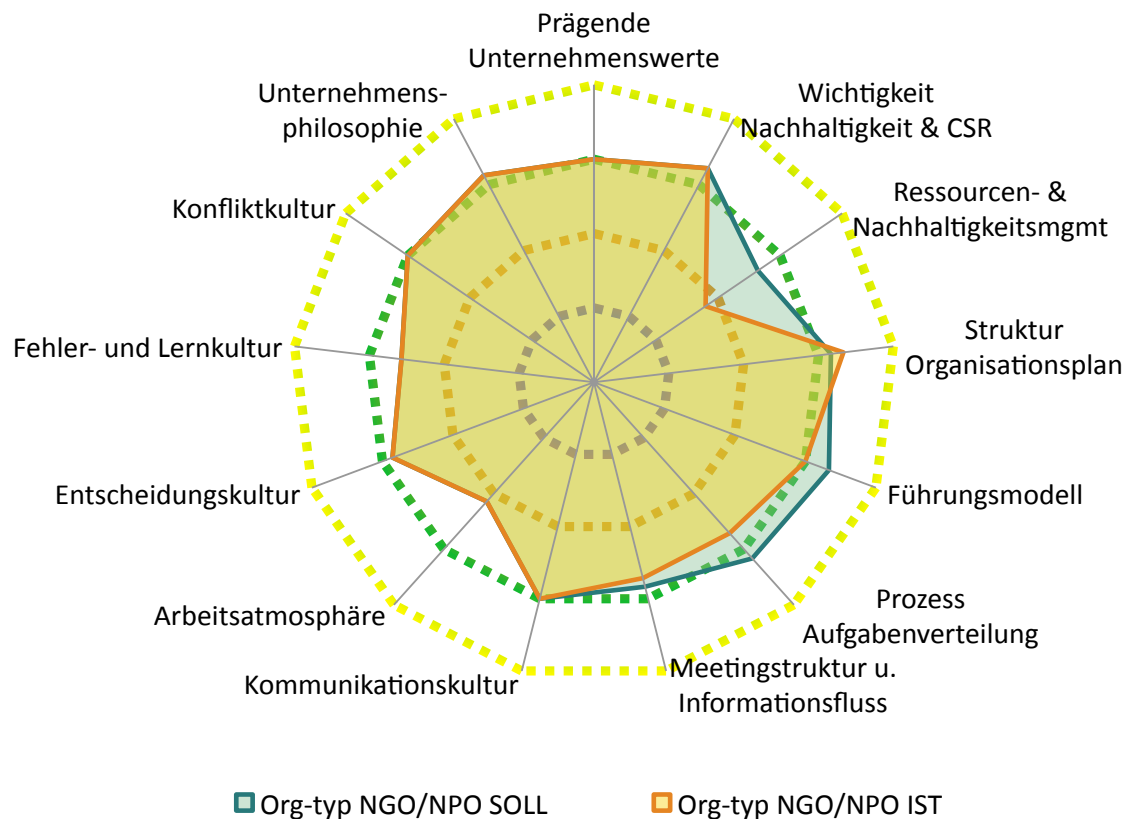


Abb. 10: Werte und Kulturausprägung im Vergleich zur aktuellen (IST) und gewünschten (SOLL) Strukturausprägung lt. INU-Modell in Nonprofit-Unternehmen (ISEP 2017)

Wenn davon ausgegangen wird, dass ein Gleichgewicht zwischen allen Kernelementen angestrebt wird, bedeutet dies, dass sowohl die Unternehmenskultur als auch Managementprozesse und Organisationsstrukturen Entwicklungsbedarf zeigen. Werden nun die Ergebnisse aus der Umfrage in Bezug auf die mittelfristig gewünschten **SOLL-Strukturen** in die Betrachtung einbezogen werden, zeigt sich ein noch viel höherer Bedarf an Weiterentwicklung.

Gefragt nach den Strukturen und Prozessen, die in ein paar Jahren den Unternehmensalltag prägen sollen, wird der Wunsch nach einem Entwicklungshub sichtbar. Großteils werden Strukturen gewünscht, die vor allem dem *sozial-netzwerkenden* und teilweise auch dem *generativ-evolutionären Unternehmen* entsprechen. Das sind partizipative und gleichberechtigte Team- und Netzwerkstrukturen sowie offene und schlanke Kreis- und Projektstrukturen, die durch situativ-funktionale Führungs- und Entscheidungsstrukturen unterstützt werden.

Sehr auffällig ist die schwache Umsetzung eines **Ressourcen- oder Nachhaltigkeitsmanagementsystems**. In der aktuellen Umsetzung besteht hier sowohl im Vergleich zur Wichtigkeit, die dem Thema Nachhaltigkeit und CSR zuerkannt wird, als auch zu den anderen strukturellen Kernelementen eine große Disbalance. Unabhängig davon werden mittelfristig durchgängige und fortschrittliche Nachhaltigkeitsmanagementsysteme gewünscht. Die IST-

Situation ist in diesem Fall besonders weit von der gewünschten SOLL-Situation (vgl. Kapitel 3.2 „Ressourcen- und Nachhaltigkeitsmanagement - Blick auf die Branchen“).

Angesichts der aktuellen Werte- und Kulturausprägung sind die **gewünschten SOLL-Strukturen sehr ambitioniert**. Sie gehen meist sogar über den derzeit vorhandenen Entwicklungsstand von Werten hinaus. Dies lässt sich so verstehen, dass in Organisationen Menschen tätig sind, deren persönliche Werte den organisationalen Werten voraus sind, sodass sich diese Menschen eine zukünftige Arbeitsumgebung wünschen, die deren persönlichen Werten näher kommt. Für eine gelingende Unternehmensentwicklung ist es wesentlich, dass sich solche Menschen auch in leitenden bzw. bestimmenden Positionen befinden. Nur so können Unternehmenswerte und in der Folge auch die Unternehmenskultur und organisationale Strukturen und Prozesse weiterentwickelt werden.

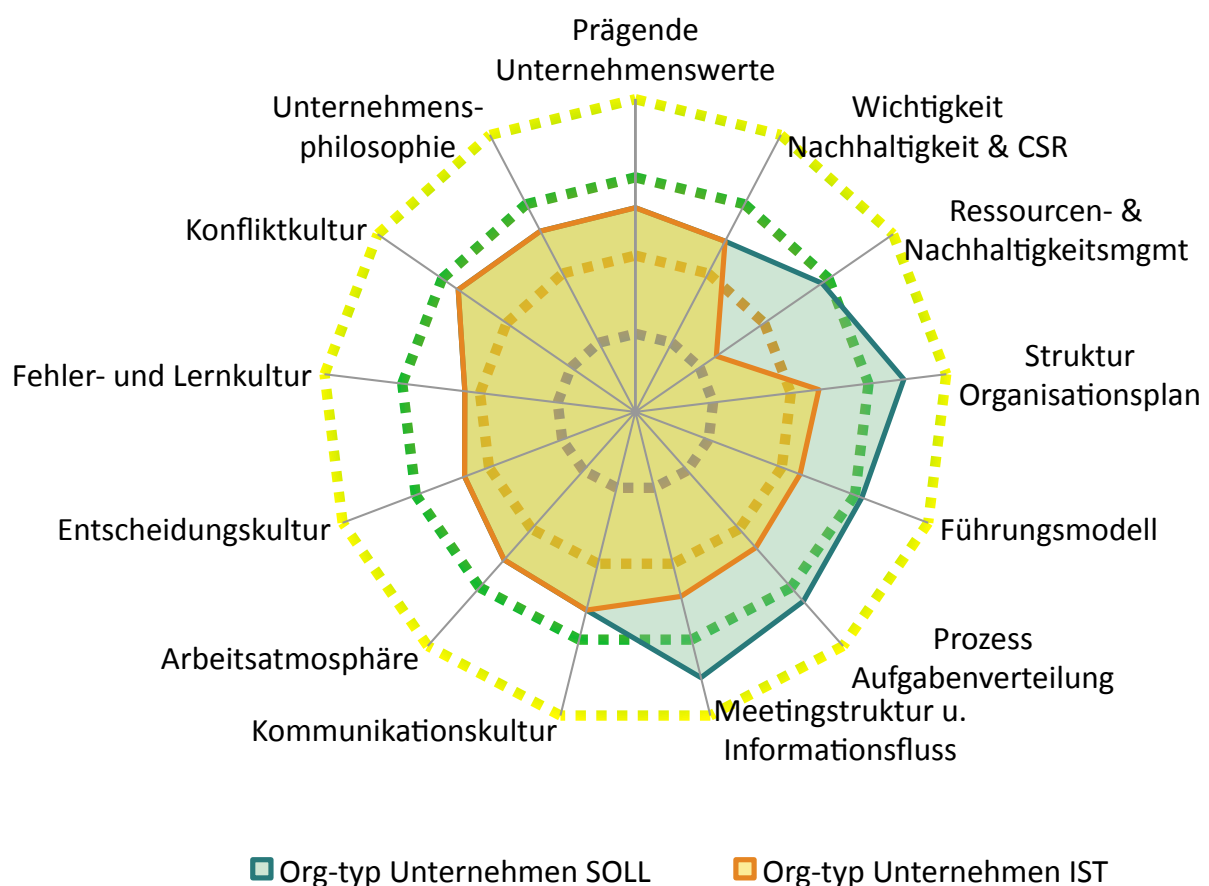


Abb. 11: Werte und Kulturausprägung im Vergleich zur aktuellen (IST) und gewünschten (SOLL) Strukturausprägung lt. INU-Modell in Profit-Unternehmen (ISEP 2017)

Damit zeigt sich auch die zentrale Rolle des **Führungsmodells**, denn Entscheidungs- und Kommunikationsstrukturen werden ganz wesentlich von der Führung eines Unternehmens gestaltet. Die aktuelle Führungssituation wird vor allem in kleinen Unternehmen schon jetzt von einem partizipativen Führungsmodell bestimmt, bei dem die Führungskraft auch als Co-ach und Mentor aktiv wird. Hierarchische Führung gibt es in Kleinunternehmen mit bis zu 49 Mitarbeitenden nur mehr selten, zu 21 Prozent erfolgt Führung über Ziele. In mittelgroßen

Unternehmen wird Führung derzeit zu 31 Prozent über hierarchische Anleitungen und zu oder 28 Prozent über Zielvorgaben ausgeübt. Partizipative Führungsmodelle sind dort noch knapp in der Minderheit. Großunternehmen weisen zu ca. einem Viertel hierarchische und nur zu 18 Prozent partizipative Führungsstrukturen auf. Der überwiegende Anteil mit 56 Prozent wird über Management by Objectives geführt, bei dem über möglichst schlanke Führungsstrukturen Ziele delegiert werden.

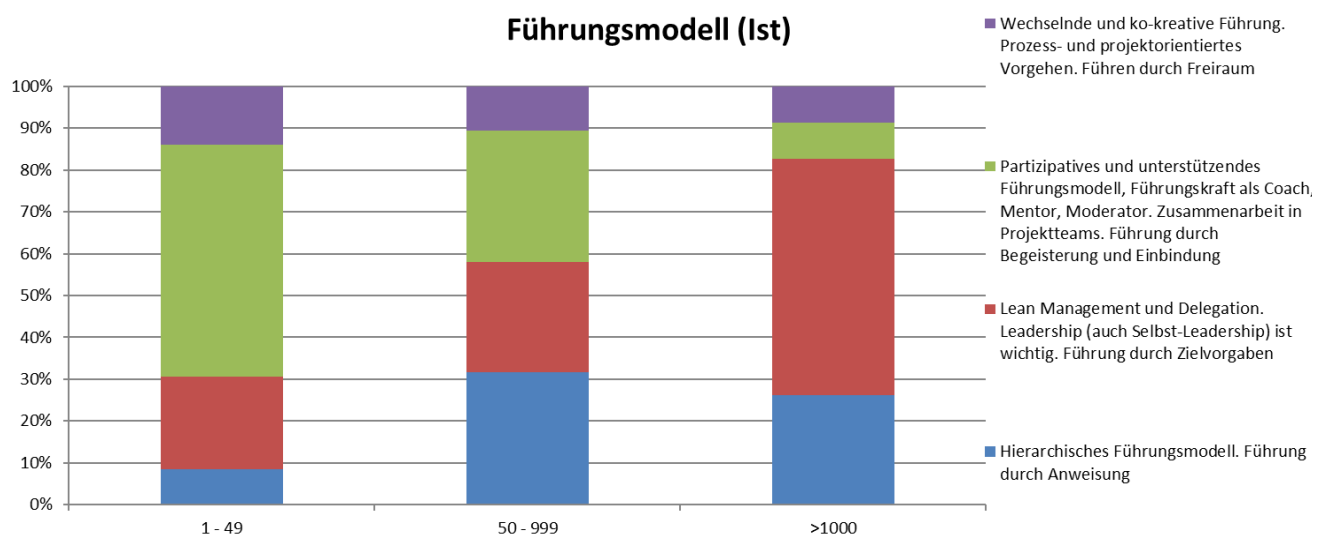


Abb. 12: Aktuelle Führungsmodelle lt. INU, ausgewertet nach Unternehmensgröße (ISEP 2017)

Bei der Betrachtung der zukünftigen Führungsmodelle fällt auf, dass die je nach Unternehmensgröße sehr unterschiedliche Ausgangsposition kaum Auswirkungen auf die gewünschte SOLL-Situation zeigt. Unabhängig von der aktuellen IST-Situation wünschen sich die Befragten in Unternehmen aller Größen mit großer Mehrheit ein partizipatives und flexibles Führungsmodell.

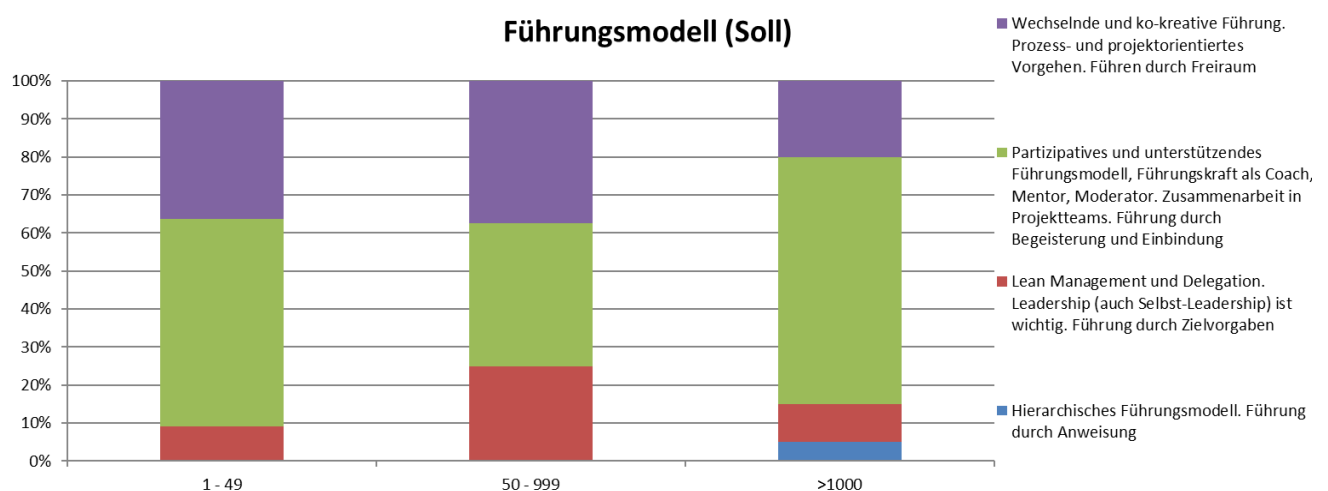


Abb. 13: Mittelfristig gewünschte Führungsmodelle lt. INU, ausgewertet nach Unternehmensgröße (ISEP 2017)

Dieses differenzierte Muster zwischen kleinen, mittleren und großen Unternehmen findet sich bei der **Struktur des Organisationsplans** in sehr ähnlicher Form wieder. Aber auch beim Prozess der Aufgabenverteilung sowie der Kommunikations- und Meetingstruktur findet sich

dieses Muster, dass die Differenz zwischen IST- und SOLL-Situation mit der Größe des Unternehmens wächst (vgl. auch Kapitel 3.3 „Auswertung nach Unternehmensgröße“).

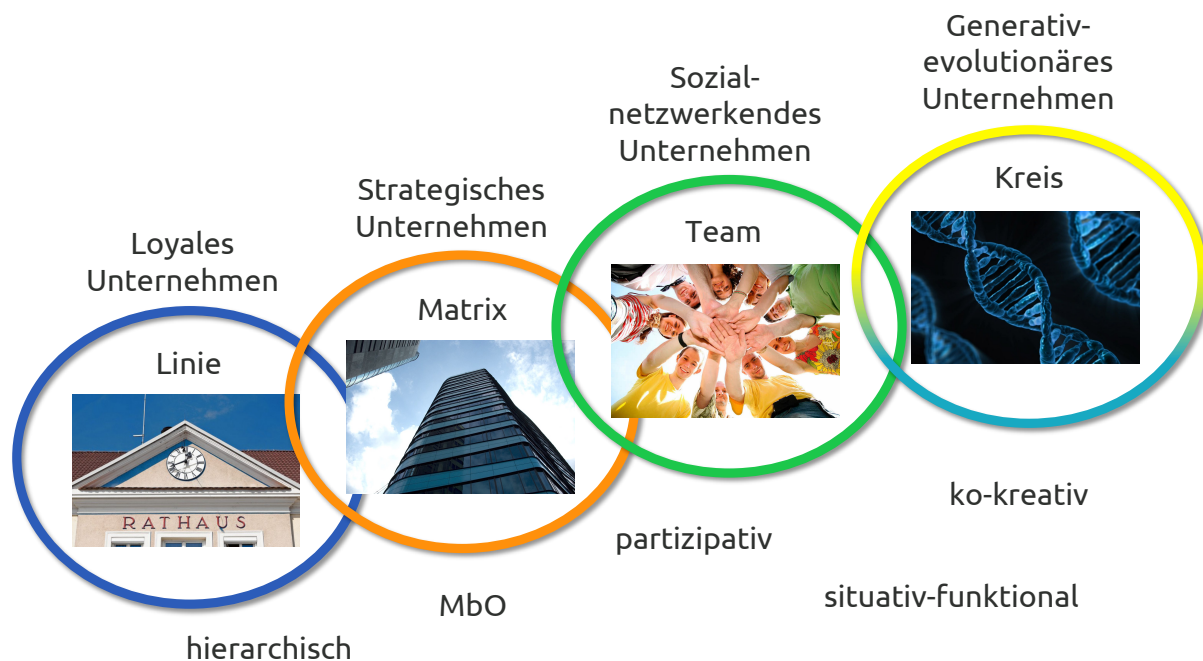


Abb. 14: Strukturen in Organisationen nach dem Integral-Nachhaltigen Unternehmensentwicklungsmodell INU (Schallhart 2017)

Insgesamt ergeben sich damit laut INU-Modell hohe Entwicklungsanforderungen an organisationale Strukturen und Prozesse, um Partizipation, Selbstorganisation und Werte- bzw. Sinnorientierung unterstützen zu können. Die Struktur des Organisationsplans als klassische Linienorganisation soll zunehmend durch Netzwerk-Strukturen und untereinander gleichberechtigten Projektteamstrukturen ersetzt werden, die bei Bedarf je nach Aufgabe bzw. Projekt geformt werden können.

Führung durch Anweisung und Ziele soll immer stärker durch Führung über Einbindung der Beschäftigten Führung durch Werte ersetzt werden. Die Führungskraft soll dabei in einem partizipativen und unterstützenden Führungsmodell auch Rollen als Coach, Mentor und Moderator einnehmen. Führen soll in weiterer Folge dann auch „situative Begleitung und Freiraum geben“ bedeuten.

Die ausschließlich generalstabsmäßige Durchplanung von Projekten wie z.B. anhand des klassischen Wasserfallmodells wird kaum noch angewandt werden. **Aufgabenverteilung** soll über eigenverantwortliche und selbstorganisierte Teams erfolgen, innerhalb derer Entscheidungen mithilfe demokratischer Spielregeln getroffen werden.

Für effektive **Entscheidungsfindung** auf allen Ebenen werden formalisierte Arbeitsgruppenbesprechungen und reine top-down Information nicht mehr ausreichen. Dafür sollen vielmehr transparente Kommunikations- und Informationsstrukturen sowohl top-down als auch bottom-up geschaffen werden, um Teams zu ermächtigen, innerhalb ihres Verantwortungsbereichs effektiv entscheiden und selbstorganisiert agieren zu können.

3.2 Ressourcen- und Nachhaltigkeitsmanagement - Blick auf die Branchen

Die Studie weist für die vorhandenen Strukturen einen beträchtlichen Entwicklungsbedarf aus. Besonders hoch ist dieser, wenn wir den Fokus auf Ressourcen- und Nachhaltigkeitsmanagement legen.

Die große Disbalance zwischen Wichtigkeit, die dem Thema Nachhaltigkeit zuerkannt wird, und deren Umsetzung überrascht. Die Strukturen für **Ressourcen- und Nachhaltigkeitsmanagement** entsprechen bei weitem nicht der Wichtigkeit, die den Werten CSR und Nachhaltigkeit zugemessen wird, sondern fallen grob ab.

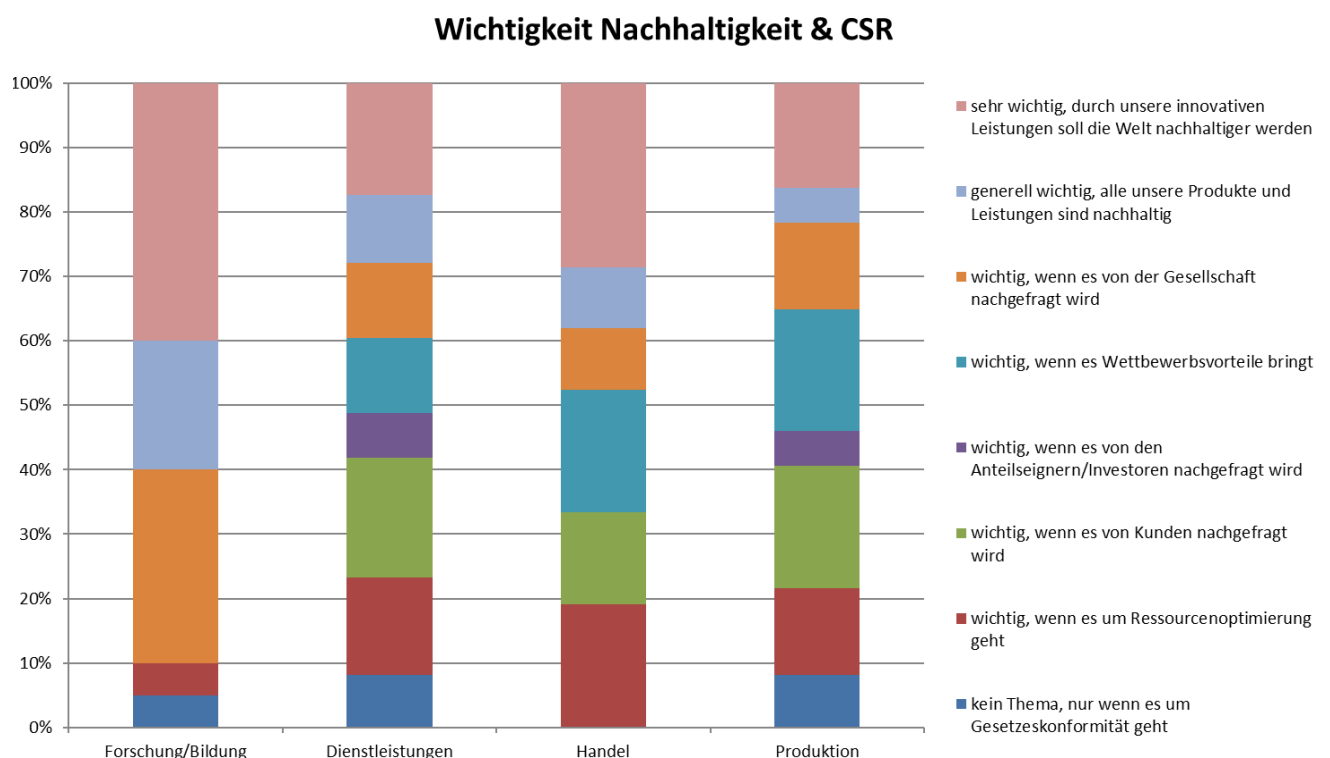


Abb. 15: Wichtigkeit von Nachhaltigkeit und CSR, aufgeschlüsselt nach Branchen (ISEP 2017)

Extrem ist dies in der **Dienstleistungsbranche**. Obwohl Nachhaltigkeit und CSR für 92 Prozent der Dienstleistungsunternehmen wichtig bzw. sehr wichtig sind, können in dieser Branche nur 20 Prozent ein CSR-Konzept oder ein Umwelt- und Nachhaltigkeitsmanagementsystem vorweisen, 58 Prozent besitzen überhaupt kein Ressourcenmanagementsystem; die restlichen 22 Prozent geben an, zumindest ein Qualitätsmanagementsystem zu besitzen. Die aktuelle Vernachlässigung des Nachhaltigkeitsmanagements hindert die Akteure in der Dienstleistungsbranche nicht daran, sich mittelfristig extrem ambitionierte Ziele zu stecken. 78 Prozent der Unternehmen geben an, dass sie mittelfristig ein CSR-Konzept oder ein durchgängiges Umwelt- und Nachhaltigkeitsmanagementsystem mit öffentlicher oder integrierter Berichterlegung umsetzen wollen. Es bleiben nur mehr 8 Prozent ohne Ressourcenmanagementsystem und 14 Prozent, die nur ein Qualitätsmanagementsystem anstreben.

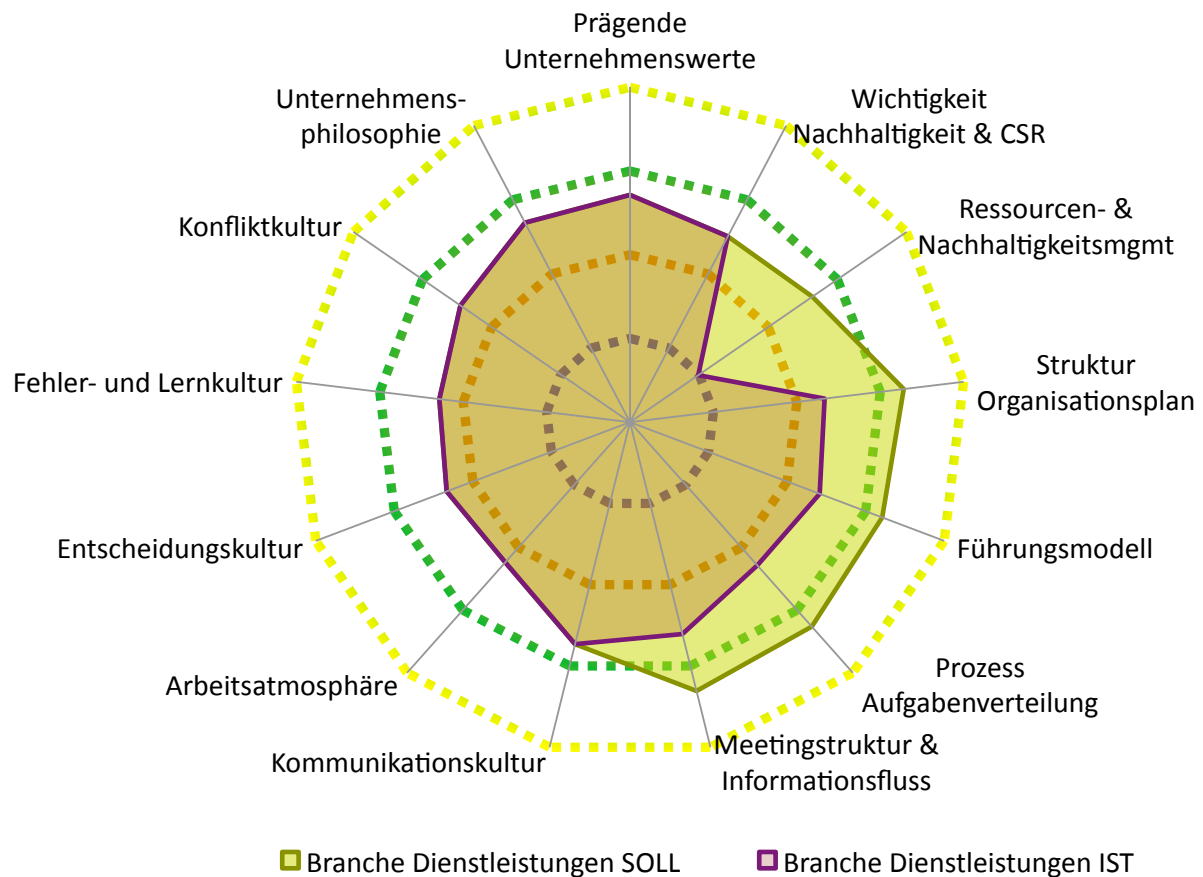


Abb. 16: Werte und Kulturausprägung im Vergleich zur aktuellen (IST) und gewünschten (SOLL) Strukturausprägung lt. INU im Dienstleistungsbereich (ISEP 2017)

Im Bereich **Produktion** werden Nachhaltigkeit und CSR ähnlich wichtig wie in der Dienstleistungsbranche eingeschätzt. Die Disbalance in der Umsetzung ist dort aber nicht ganz so gravierend. In etwa die Hälfte der Produktionsbetriebe hat zumindest eine Qualitätsmanagementsystem bzw. Prozesse zur Ressourcenoptimierung installiert. Etwa ein Drittel der Betriebe besitzt zudem ein CSR-Konzept oder ein Umwelt- und Nachhaltigkeitsmanagementsystem. Mittelfristig streben alle Unternehmen im Bereich Produktion an, ein Ressourcen- und Nachhaltigkeitsmanagementsystem aufzubauen oder das vorhandene System stark zu verbessern. 69 Prozent der Produktionsbetriebe wollen mittelfristig ein CSR-Konzept oder ein Umwelt- und Nachhaltigkeitsmanagementsystem über die gesamte Wertschöpfungskette umsetzen, großteils mit öffentlicher oder integrierter Berichterlegung. Die restlichen 31 Prozent streben ein Qualitäts- und Ressourcenoptimierungssystem.

Ressourcen- bzw. Nachhaltigkeitsmanagement (Ist)

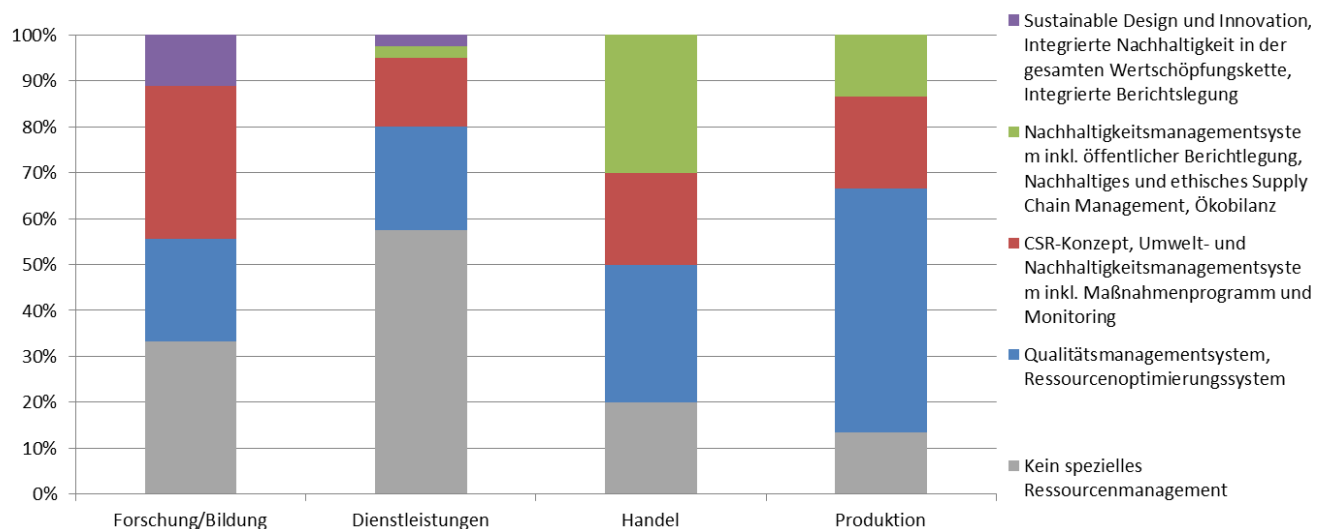


Abb. 17: IST-Situation von Ressourcen- und Nachhaltigkeitsmanagementsystemen, aufgeschlüsselt nach Branchen (ISEP 2017)

Im Handel sowie im Bereich Bildung und Forschung wird die Wichtigkeit von Nachhaltigkeit und CSR noch wichtiger als in den Bereichen Dienstleistung und Produktion eingeschätzt. Hier spielt vermehrt die Motivation, die Welt durch innovative Leistungen zu gestalten, eine Rolle. Forschungs- und Bildungsinstitutionen sehen die Wichtigkeit dieser Thematik auch zu einem großen Teil durch die gesellschaftliche Nachfrage motiviert. Die Disbalance zwischen der Einschätzung der Wichtigkeit von Nachhaltigkeit und deren konkreten Umsetzung in Managementstrukturen, ist aber auch in diesen beiden Branchen ähnlich groß; nur eben auf einem höheren Niveau.

Was die Umsetzung von Nachhaltigkeitsmanagement anbelangt, zeigt sich der **Handel** am engagiertesten. Dort haben laut Umfrage bereits heute die Hälfte der Unternehmen Umwelt- und Nachhaltigkeitsmanagementsysteme inklusive Monitoring und oft auch mit öffentlicher Berichterlegung eingeführt. Auch kümmern sich 30 Prozent der Handelsunternehmen um nachhaltiges und ethisches Supply Chain Management bis hin zur Erstellung einer Ökobilanz. Die Distanz zur mittelfristig gewünschten Situation ist in dieser Branche am geringsten. Jene 20 Prozent der Unternehmen, die derzeit noch kein Ressourcenmanagement eingeführt haben, wollen alle ein Ressourcen- oder Nachhaltigkeitsmanagement einführen. Die 30 Prozent, die derzeit nur ein Qualitäts- und Ressourcenoptimierungssystem besitzen sollen auf 11 Prozent schrumpfen. Das bedeutet, dass mittelfristig 89 Prozent der Handelsunternehmen ein integriertes CSR-Konzept oder Nachhaltigkeitsmanagementsystem über die gesamte Wertschöpfungskette umsetzen wollen.

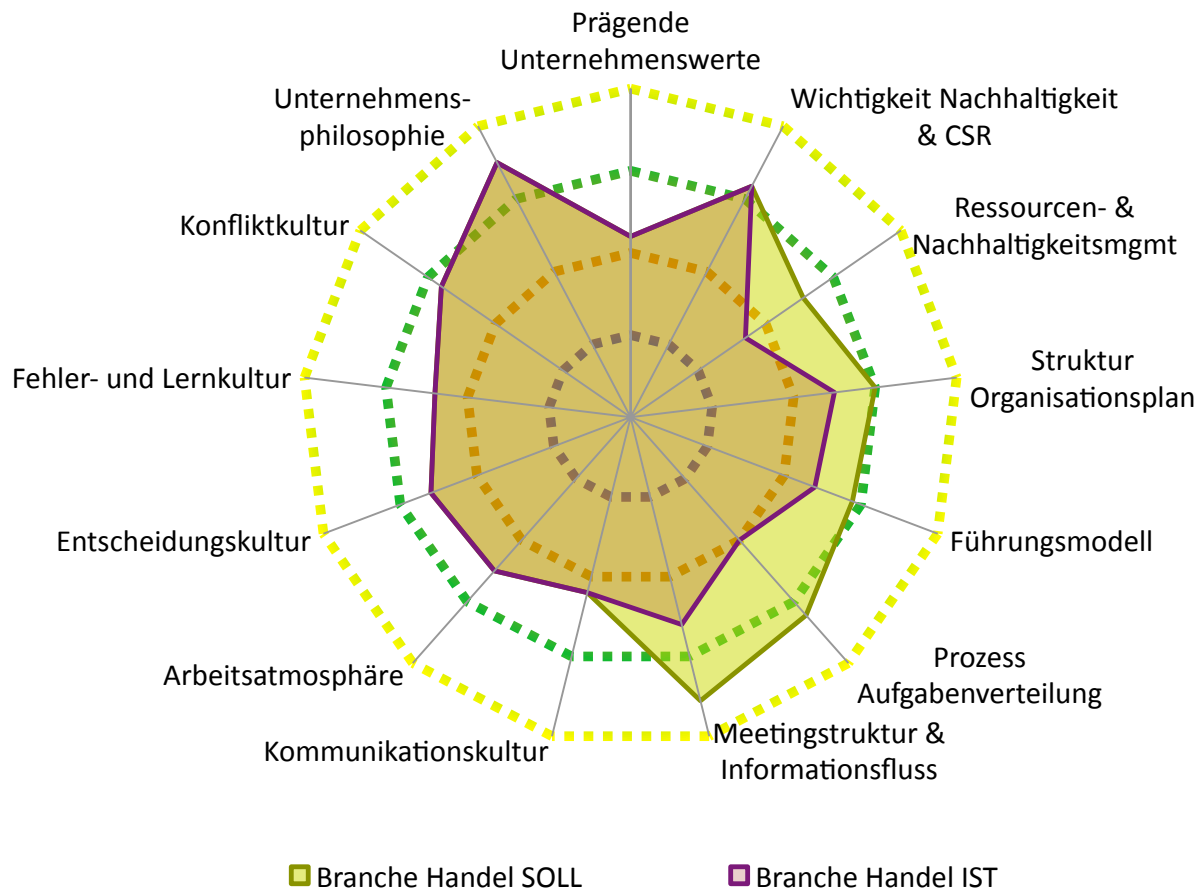


Abb. 18: Werte und Kulturausprägung im Vergleich zur aktuellen (IST) und gewünschten (SOLL) Strukturausprägung lt. INU im Handel (ISEP 2017)

Im Bereich **Bildung und Forschung** gibt es derzeit diesen Fokus auf Supply Chain Management nicht, jedoch setzen 30 Prozent der Forschungs- und Bildungsinstitutionen CSR-Konzepte sowie Umwelt- und Nachhaltigkeitsmanagementsysteme inkl. Maßnahmenprogramm und Monitoring um. 6 Prozent der Forschungs- und Bildungseinrichtungen setzen sogar ein integriertes Nachhaltigkeitsmanagementsystem um. Trotzdem gibt es noch 32 Prozent ohne jegliches Ressourcenmanagement. Mittelfristig soll es im Forschungs- und Bildungsbereich keine Organisationen ohne Ressourcenmanagement oder lediglich mit einem Qualitätsmanagement mehr geben. Mittelfristig streben alle Forschungs- und Bildungsinstitutionen ein CSR- und Nachhaltigkeitsmanagementsystem an, großteils inklusive ethischem Beschaffungsmanagement und öffentlicher Berichtslegung.

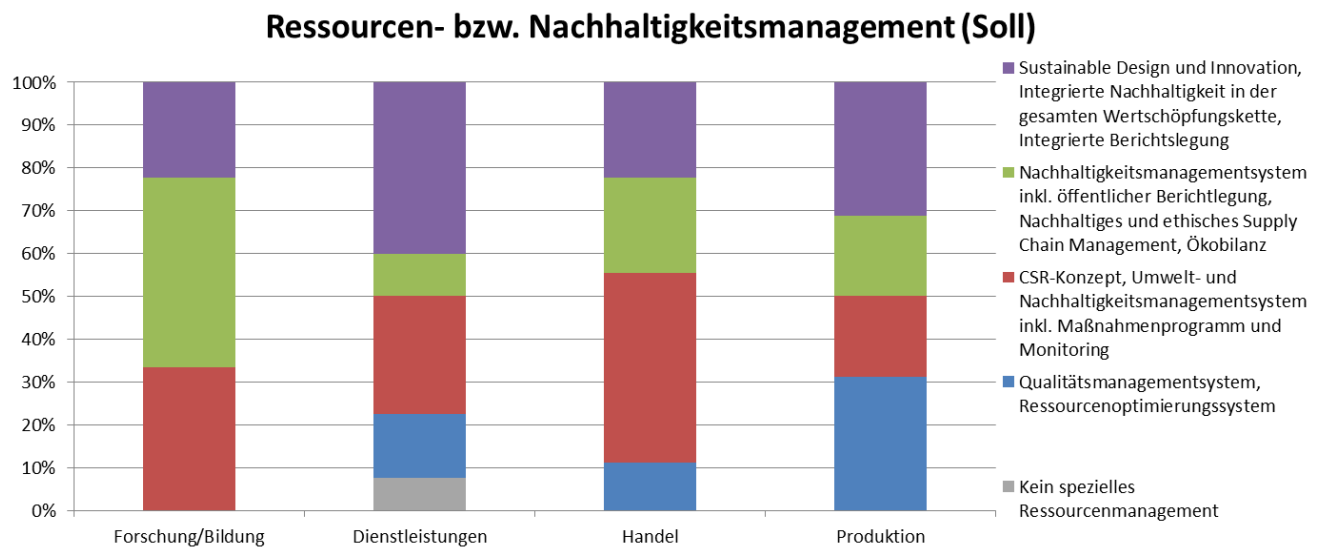


Abb. 19: SOLL-Situation von Ressourcen- und Nachhaltigkeitsmanagementsystemen, aufgeschlüsselt nach Branchen (ISEP 2017)

Auch wenn in verschiedenen Branchen unterschiedlich stark ausgeprägt, kann zusammenfassend festgestellt werden, dass das aktuelle Ressourcen- bzw. Nachhaltigkeitsmanagementsystem besonders schwach ausgeprägt ist. Viele Unternehmen setzen nur ein Qualitätsmanagementsystem zur Ressourcenoptimierung ein oder sie unterhalten nach wie vor kein spezielles Ressourcenmanagement, und schon gar nicht ein CSR-Konzept oder ein Umwelt- und Nachhaltigkeitsmanagementsystem.

Für **Unternehmen aller Branchen** gilt, dass die IST-Ausprägung des Ressourcen- und Nachhaltigkeitsmanagements besonders weit vom gewünschten SOLL-Zustand entfernt ist. Mit wenigen Ausnahmen wird zumindest ein Umwelt- und Nachhaltigkeitsmanagementsystem inkl. Maßnahmenprogramm und Monitoring angestrebt. Viele Unternehmen wollen mittelfristig ein umfassendes Nachhaltigkeitsmanagementsystem inkl. durchgängig nachhaltigem Supply Chain Management sowie öffentlicher und integrierter Berichterlegung aufbauen.

3.3 Auswertung nach Unternehmensgröße

In **kleinen Unternehmen** mit bis zu 49 Mitarbeitenden nehmen Nachhaltigkeit und CSR einen sehr wichtigen Stellenwert ein. Das spiegelt sich in der Unternehmensphilosophie und in den prägenden Unternehmenswerten: Gemeinschaft und Verantwortung für andere stehen im Vordergrund, durch faire und sinnvolle Produkte und Dienstleistungen soll ein ökosozialen Mehrwert geschaffen werden. Es gibt ein hohes Bewusstsein und Commitment zur Nachhaltigkeit.

Im Arbeitsalltag gelingt es im Umgang mit Fehlern und bei der Entscheidungsfindung oft – aber nicht immer – diesen Werten gerecht zu werden, sodass hier noch Verbesserungen angestrebt werden können. Mit Ausnahme des Ressourcen- und Nachhaltigkeitsmanagements zeigen sich Strukturen und Prozesse in kleinen Unternehmen erstaunlich fortgeschritten und entsprechen den Werten.

Die gewünschte SOLL-Ausprägung der Strukturen ist sehr ambitioniert. Eine Entwicklung hin zu einer Netzwerk-Struktur mit gleichberechtigten Projektteams sowie zu einem partizipativen und unterstützenden Führungsmodell mit viel selbstorganisierter Ausführung wird nur gelingen können, wenn die Kommunikations- und Entscheidungskultur noch offener, demokratischer und kooperativer werden. Dazu braucht es in der Unternehmensführung Personen, die dieses Verhalten vorleben können.

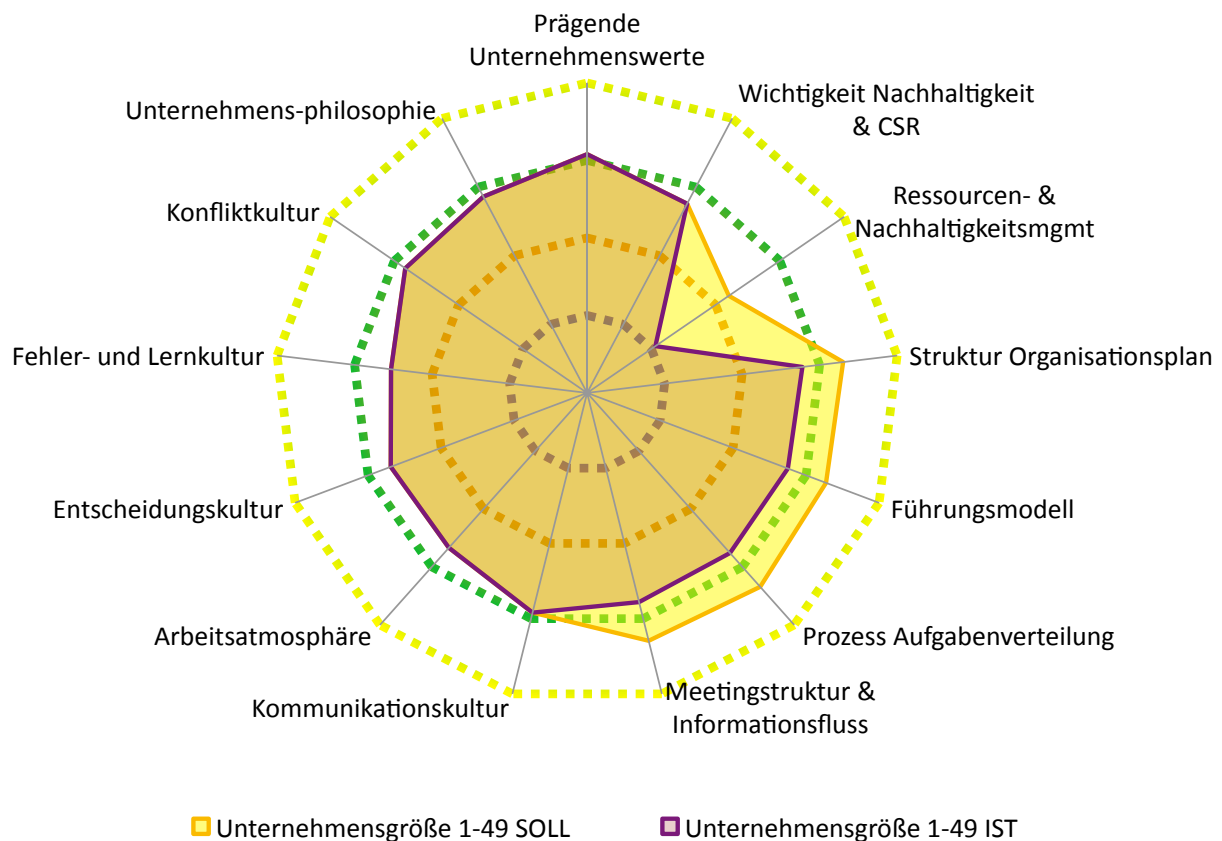


Abb. 20: Ausprägung SOLL-Strukturen im Vergleich zu IST in kleinen Unternehmen mit bis zu 49 Mitarbeitenden, lt. INU-Modell (ISEP 2017)

Mittlere Unternehmen mit 50 bis 999 Mitarbeitenden wollen durch faire und sinnvolle Produkte und Dienstleistungen einen ökosozialen Mehrwert schaffen. Gemeinschaft und Verantwortung sind nicht so wichtig wie in kleinen Unternehmen, an deren Stelle treten öfters Tradition, Qualität und Leistung. Nachhaltigkeit und CSR sind selten intrinsisch motiviert, sondern meist dadurch wichtig, dass diese vom Kunden, Gesetz oder Markt gefordert werden.

Die Feedback- und Konfliktkultur ist in mittleren Unternehmen im Vergleich zu Klein- und Großunternehmen am schwächsten entwickelt. In 25 % der Mittelunternehmen scheint der Umgang mit Konflikten und Fehlern immer noch ausweichend und wenig konstruktiv zu sein. Die Arbeitsatmosphäre ist mehrheitlich ein routiniertes Miteinander, seltener auch ergebnisorientiert, freundschaftlich oder offen. Die Entscheidungsfindung ist von Debatten und rationalen Entscheidungen geprägt. Die Letztentscheidung trifft meist die Führungskraft. Hier kann eine Entwicklung in Richtung mehr Kooperation und Partizipation ansetzen. Insgesamt

sind die kulturellen Praktiken deutlich schwächer ausgeprägt als die wertebezogenen Kernelemente.

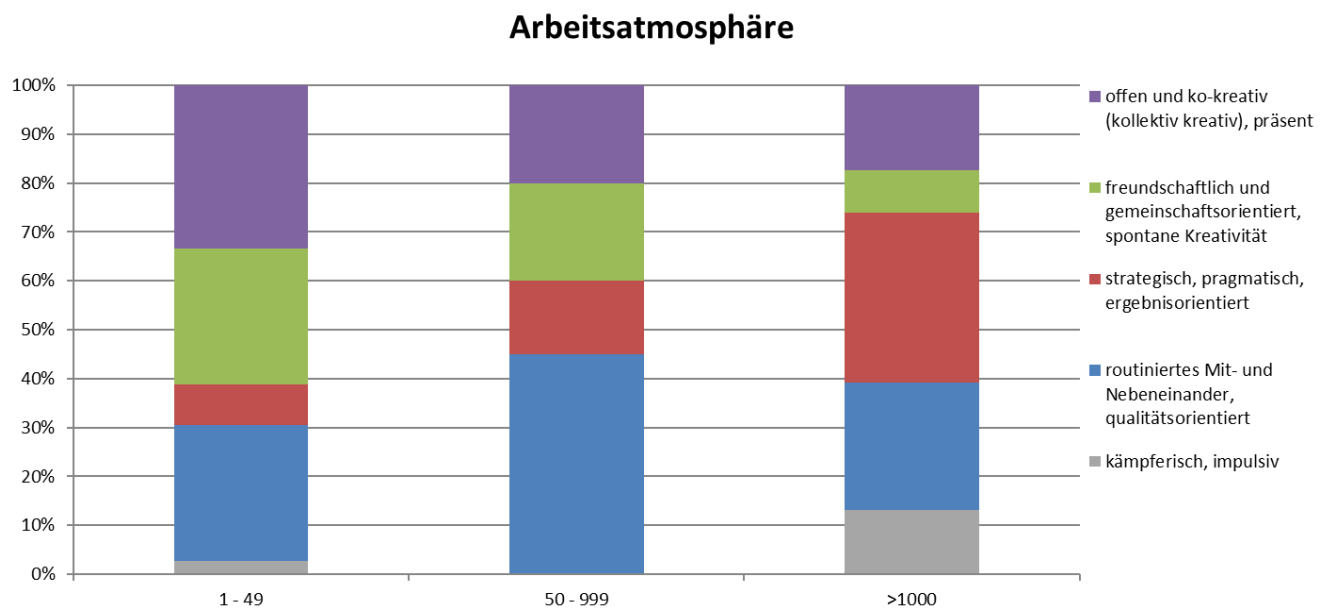


Abb. 21: Arbeitsatmosphäre, aufgeschlüsselt nach Unternehmensgröße (ISEP 2017)

Die IST-Ausprägung der Strukturen und Prozesse passt mit Ausnahme des Ressourcen- und Nachhaltigkeitsmanagements weitgehend zur Unternehmenskultur. Die gewünschte SOLL-Ausprägung der Strukturen ist zwar etwas weniger ambitioniert als bei kleinen Unternehmen, stellt sich aber in Anbetracht der weniger fortschrittlichen Ausgangsposition um einiges herausfordernder dar. Um sowohl Unternehmenskultur als auch Unternehmensstrukturen auf das Niveau von *sozial-netzwerkenden Unternehmen* zu bringen, braucht es voranschreitende Führungspersönlichkeiten, die Dialog und Entscheidungen auf Augenhöhe pflegen.

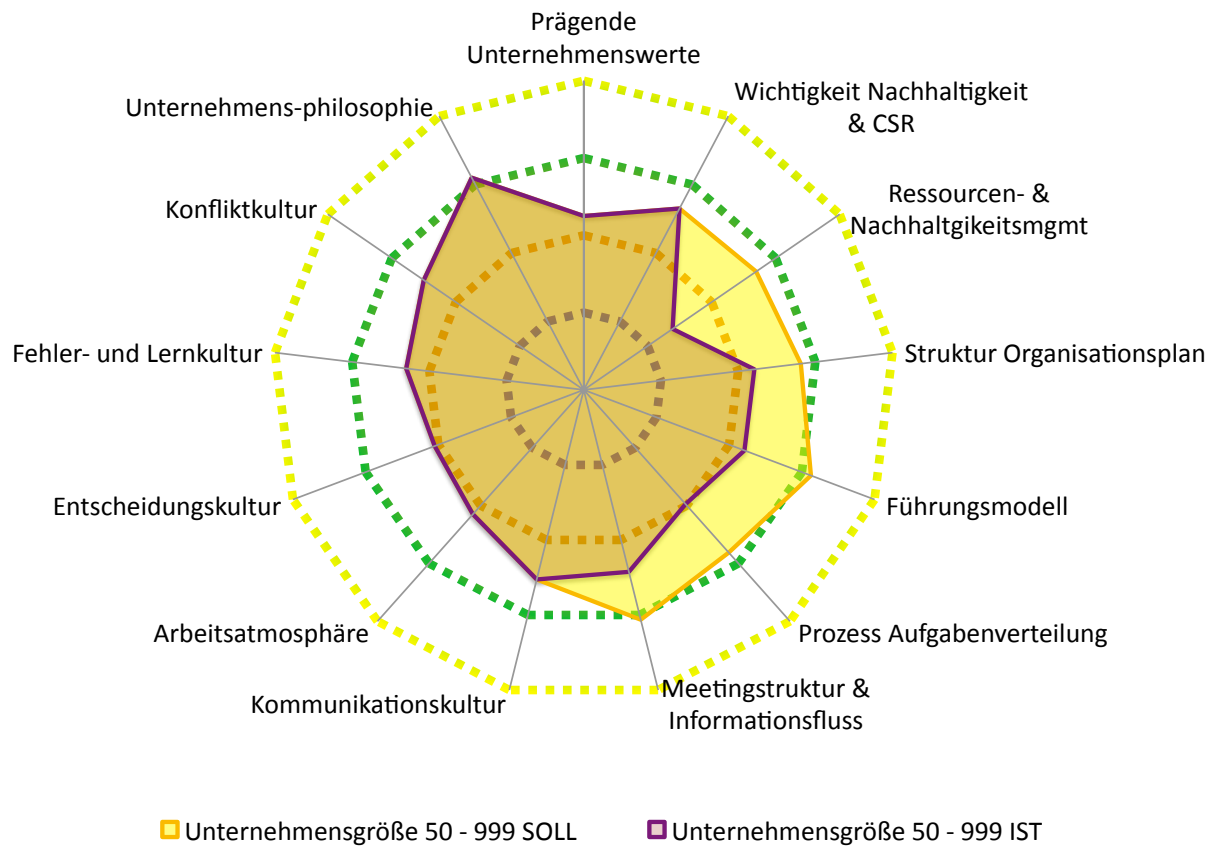


Abb. 22: Ausprägung SOLL-Strukturen im Vergleich zu IST in mittleren Unternehmen 50 bis 999 Mitarbeitenden, lt. INU-Modell (ISEP 2017)

In **Großunternehmen** mit über 1000 Mitarbeitenden sich mehrheitlich Leistung und Wettbewerb die prägenden Werte. Das spiegelt sich auch in der überwiegenden Ausrichtung der Unternehmens-Philosophie auf Gewinn und Erfolg wider. Als wichtigste Motivatoren für CSR und Nachhaltigkeit werden sind Wettbewerbsvorteile und Nachfrage danach durch Kunden und Gesellschaft genannt.

Auch wenn die Unternehmenswerte teilweise über die reine Gewinnorientierung hinausgehen, so zeigt sich in den kulturellen Verhaltensmustern deutlich die Dominanz von Wettbewerbs- und Erfolgsorientierung sowie auch von hierarchischen Mustern wie z.B. strikten Anweisungen von oben nach unten.

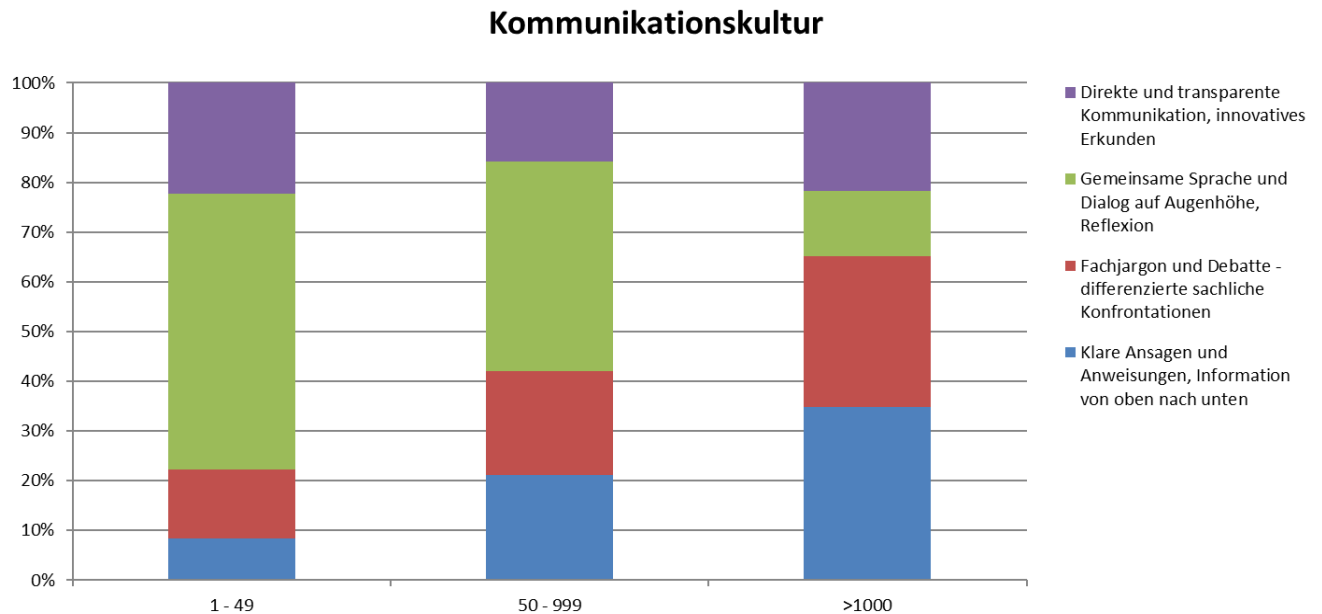


Abb. 23: Kommunikationskultur, aufgeschlüsselt nach Unternehmensgröße (ISEP 2017)

Kulturellen Praktiken und die vorhandenen Strukturen befinden sich in großen Unternehmen in etwa auf demselben Niveau. Aber das Gap zwischen vorhandenen Strukturen und gewünschten Strukturen ist dort besonders gravierend. Die aktuellen Strukturen entsprechen *loyalen und strategischen Unternehmen*. Angestrebt werden Strukturen von *sozial-netzwerkenden* und teilweise auch *generativen Unternehmen*. Ein Veränderungsanspruch, der unter den gegebenen Rahmenbedingungen oft unrealistisch erscheinen mag. Als erster Teilschritt sollte angestrebt werden, klassisch-hierarchische Strukturen und Führungsmodelle endgültig hinter sich zu lassen, um den Weg hin zu einer partizipativeren Aufgabenverteilung frei zu machen. Es ist davon auszugehen, dass es in Großunternehmen schwierig ist, der Unternehmenskultur durch einzelne neue Führungskräfte einen anderen „Drive“ zu vermitteln und Unternehmenswerte weiter zu entwickeln.

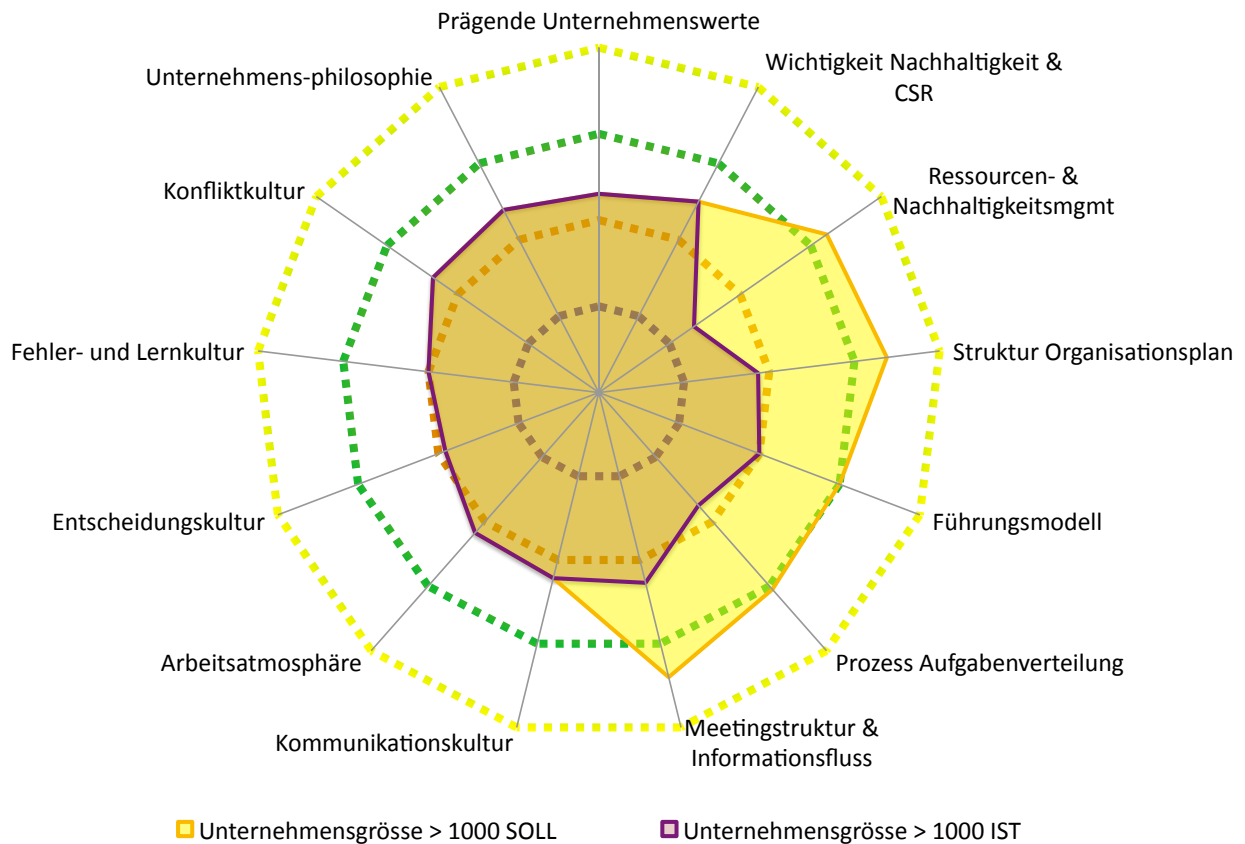


Abb. 24: Ausprägung SOLL-Strukturen im Vergleich zu IST in großen Unternehmen mit über 1000 Mitarbeitenden, lt. INU-Modell (ISEP 2017)

Wie die obigen Sterngrafiken (vgl. Abb. 20, 22 und 24) zeigen, liegen Werte und Unternehmenskultur durchwegs auseinander. Erklärt kann das dadurch werden, dass Werte das Wollen und Kultur den tatsächlichen Status ausdrücken.

Die Entwicklung von Kultur und IST-Struktur ist (mit der Ausnahme von Ressourcen- und Nachhaltigkeitsmanagement) bei Unternehmen aller Größen in etwa ausgewogen, befinden sich aber je Unternehmensgröße auf unterschiedlichem Niveau.

Je größer ein Unternehmen umso schlechter ist deren IST-Struktur entwickelt. Das spricht dafür, dass große Unternehmen so wie große Ozeandampfer schwer manövrierbar sind und kleine Unternehmen so wie wendige Segelboote sich leicht steuern lassen.

Struktur Organisationsplan (Ist)

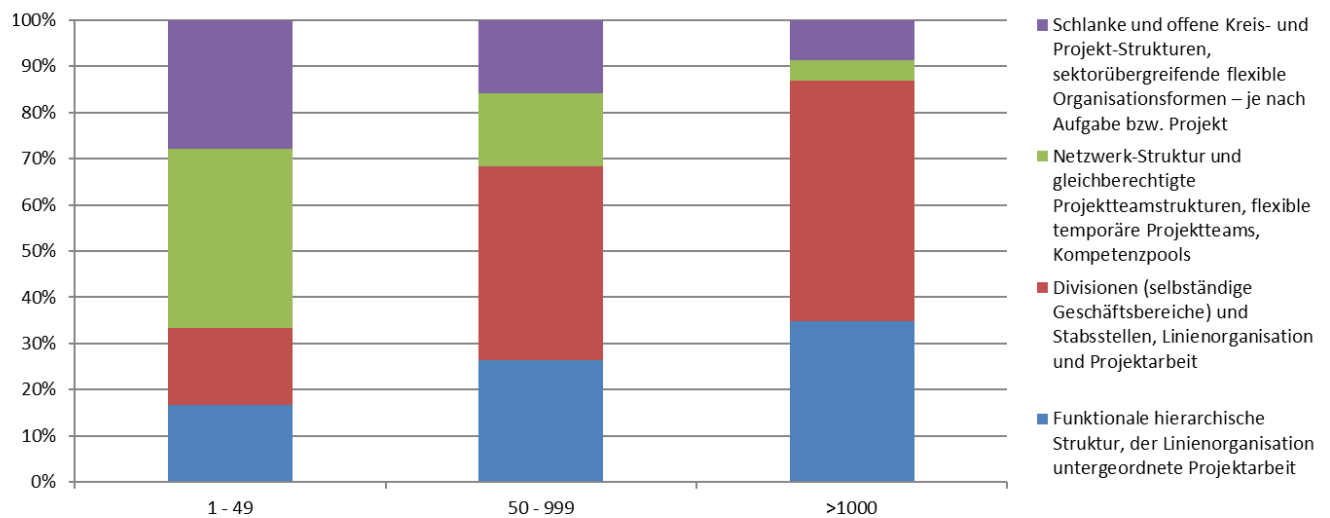


Abb. 25: IST-Struktur von Organisationsplänen, aufgeschlüsselt nach Unternehmensgröße (ISEP 2017)

Struktur Organisationsplan (Soll)

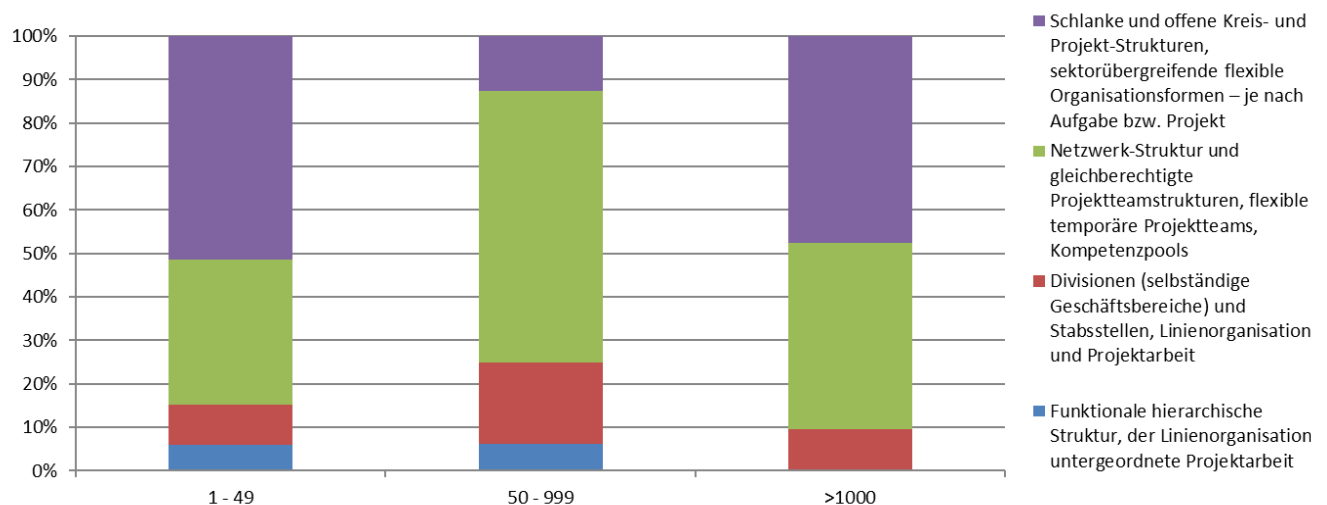


Abb. 26: SOLL-Struktur von Organisationsplänen, aufgeschlüsselt nach Unternehmensgröße (ISEP 2017)

Werden den IST-Strukturen die mittelfristig gewünschten SOLL-Strukturen gegenübergestellt, zeigt sich, dass mit der Größe des Unternehmens auch der Wunsch nach Veränderung und Weiterentwicklung wächst. Dies kann ein wenig paradox anmuten, denn je weniger die IST-Strukturen entwickelt sind, umso fortschrittlichere Strukturen werden von den Befragten gewünscht. Ein Erklärungsversuch dafür ist, dass sich viele Menschen in Großunternehmen organisationale Weiterentwicklung wünschen, dass aber die vorhandenen Systeme und Muster eine gewisse Änderungsresistenz aufweisen und nur schwer zu knacken sind, sodass sich bereits ein gewisser Reformstau aufgebaut hat. Ein System mit mehreren Hierarchieebenen und vielleicht auch noch einer Matrixorganisation für Projekte lässt sich zwar mit klassischen Umstrukturierungen von einer komplexen Struktur zur nächsten umbauen, ein struktureller

Paradigmenwechsel, wie z.B. von einer Matrixorganisation hin zu einer Netzwerkorganisation mit selbstgesteuerten Teams, braucht jedoch konsequente und konzertierte Werte-, Kultur- und Strukturarbeit, die in Großkonzernen schon an einem abgestimmten gemeinsamen Ziel scheitern kann.

3.4 Auswertung nach Organisationstyp

Die Grafiken zur Auswertung nach Organisationstypen können bei Interesse unter isep@sustainco.net angefordert werden.

3.5 Auswertung nach Ländern

Die Grafiken zur Auswertung nach Ländern können bei Interesse ebenfalls unter isep@sustainco.net angefordert werden..

3.6 Aktuelle Probleme und Gefahren

Gefragt nach den aktuellen Problemen, mit denen das Unternehmen derzeit konfrontiert ist, wurden folgende Punkte am häufigsten genannt:

- zu viele oder zu komplexe Strukturen
- zu hohe Toleranz gegenüber geringen Leistungen
- fehlende Selbstorganisation von MitarbeiterInnen
- mangelnde Flexibilität der Organisationsstrukturen
- zu geringe Mitverantwortlichkeit
- fehlende Innovationskraft
- zu große und hemmende Ziele
- unklare Strukturen, fehlende Rollenklarheit
- Matrixorganisation: Zielkonflikte führen zu verschleppten Entscheidungen

3.7 Best Cases und innovative Instrumente: Partizipative Formate

In der Umfrage zur Studie wurde auch nach Best Cases und innovativen Instrumenten für die Umsetzung von nachhaltigen und demokratischen Organisationsstrukturen gefragt, um das Bild, in welche Richtung strukturelle Verbesserungen sowie die Entwicklung von passenden Organisationsmodellen und Prozessen gehen können, noch zu erweitern.

Die am häufigsten bereits als erprobt genannten **innovativen Instrumente** sind:

- Innovatives Vorschlagswesen
- Vernetztes Wissensmanagement
- Offene Stakeholder-Dialoge
- Unternehmerische Identitätsstiftung innerhalb der Mitarbeiter
- Regionales Wirtschaften
- Selbstorganisation
- Netzwerkaufbau
- Interne Weiterbildung

Als Best Cases für nachhaltige und demokratische Unternehmen wurden sowohl Erfolgsfaktoren als auch konkrete Methoden und Modelle beschrieben.:

Folgende **Erfolgsfaktoren** wurden ausgewiesen:

- Effizienzmaßnahmen zur Senkung von Energie- und Materialverbrauch
- Beteiligung über alle Hierarchieebenen, direkte Ansprache und Kontakte unabhängig von Hierarchiepositionen
- Mitunternehmertum: hoher Grad an Eigenständigkeit bei der Realisierung von Aufgaben (flexible, eigenverantwortliche, orts- und zeitunabhängige Umsetzung), "Unternehmer im Unternehmen"
- Genossenschaftlicher Grundgedanke, Einbindung aller Eigentümer
- Netzwerkstrukturen, Projektbasierte Netzwerkorientierung mit Partnerorganisationen
- Hohe Vereinbarkeit mit Familie, Hobbys, Weiterbildung
- Radikale Selbstverantwortlichkeit: die Mitarbeitenden entscheiden selbst, was sie tun, wann sie es tun, wo sie es tun, wie sie es tun, mit wem sie es tun, welche Ressourcen sie benötigen und wieviel sie dafür verdienen
- Gemeinsame Lösungsfindungen, Innovationskraft, Verbindung von Tradition und Innovation (nachhaltige Transformation), Freiräume für Experimente
- Wertschätzung und Vertrauen, regelmäßige Arbeit auf der Beziehungsebene, Achtsamkeit, Fairness
- Regelmäßige (anonyme) Befragung von Mitarbeitenden
- Dialog-Meetings für Feedback und zwischenmenschliche Themen, direkte / persönliche Kommunikation vor E-Mail-Kommunikation
- Transparenz und Offenheit
- Inklusivität und Vielfalt

Folgende **Methoden und Modelle** wurden zur Umsetzung von nachhaltigen Werten genannt:

- **Gewaltfreie Kommunikation**
- Strukturelle Veränderung durch **Focus Groups**: moderierte Gruppendiskussionen, die von externen Beratern durchgeführt werden und an denen Mitarbeitende aller Hierarchieebenen teilnehmen. Die Diskussion basiert auf im Unternehmen erhobenen Daten, um einen Maßnahmenkatalog mit strukturellen Veränderungen zu erheben.
- **Sustainable Project Management Maturity Modell** nach Silviu: für die Verwaltung im Zusammenhang mit nachhaltigem Projektmanagement in der Kultur- und Bildungspolitik.
- **Business Konsensieren**: Methode "Business Konsens Moderation" zur effektiven Entscheidungsfindung in Teams und Organisationen.
- **Holakratie/Selbstorganisation**, "Betriebssystem" für Unternehmen, auf der Basis von Selbstorganisation, basierend auf Kreisen und Rollen, spezielle Meetingformen, Konsent-Entscheidungen, Strukturentwicklung über Spannungen.

- **Soziokratie / Soziokratische Kreisorganisation Methode SKM:** Organisationsmodell und Entscheidungsmethode – basierend auf Kooperation auf Augenhöhe und Gleichberechtigung in der Beschlussfassung, semiautonome und selbstorganisierte Kreise, Konsententscheidungen, Offene Wahl von Funktionen und Rollen, 4-Augen-Führung durch Leitung und Delegierte (doppelte Verknüpfung von Kreisen).

Ein herzliches Dankeschön an alle, die Best Cases eingebracht haben.

3.8 Zusammenfassung der Entwicklungsschwerpunkte

Die Aufgaben, die sich bei der Entwicklung hin zu nachhaltigen und demokratischen Unternehmen stellen, sind vielfältig. Es sollen partizipative Team- und Kreisstrukturen für Netzwerke und Projekte klarer Verantwortungsteilung geschaffen werden, in denen Führung über Werte funktioniert und Selbstorganisation ermöglicht wird.

Die Analyse organisationaler Kernelemente und deren Entwicklungspfade nach dem INU-Modell (vgl. Anhang) geben Aufschluss darüber, welche Schritte und Maßnahmen in einem Organisationsentwicklungsprozess die nächsten sein können, um die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens zu sichern.

Für die untersuchten kulturellen und strukturellen Kernelemente von Unternehmen lassen sich folgende **Entwicklungsschwerpunkte** ableiten.

Kulturelle Kernelemente:

- Die **Kommunikationskultur** soll von einem Dialog auf Augenhöhe sowie von direkter und transparenter Kommunikation geprägt sein. Ein echter Dialog soll hierarchische Anweisungen und konfrontative Debatten zunehmend ergänzen und ablösen.
- Die **Arbeitsatmosphäre** und Art der Zusammenarbeit soll freundschaftlicher, kreativer und offener sein.
- **Entscheidungskultur:** Grundsatz-Entscheidungen sollen partizipativer gefällt werden.
- **Fehler- und Lernkultur:** Fehler sollen als Lernchance begriffen werden, Lernen soll zunehmend selbstbestimmt und ko-kreativ sein.
- Eine konstruktive **Konfliktkultur** soll aufgebaut werden, in der Konflikte angesprochen werden können, um eine Lösung zur gemeinsamen Weiterentwicklung zu suchen.

Strukturelle Kernelemente:

- **Organisationsplan:** Es werden zunehmend agile Strukturen gewünscht. Das können beispielsweise Netzwerk- und Kreisstrukturen mit untereinander gleichberechtigten Projektteams sein, die auch flexibel je nach Aufgabe bzw. Projekt geformt werden können.
- Beim **Ressourcen- bzw. Nachhaltigkeitsmanagementsystem** ist der IST-Stand besonders weit vom gewünschten SOLL-Zustand entfernt. Viele Unternehmen setzen ein Qualitätsmanagementsystem zur Ressourcenoptimierung ein oder sie unterhalten nach wie vor kein spezielles Ressourcenmanagement, und schon gar nicht ein CSR-Konzept oder ein Umwelt- und Nachhaltigkeitsmanagementsystem. Es wird aber sehr wohl ein durchgängiges Nachhaltigkeitsmanagementsystem inkl. durchgängig nachhal-

tigem Supply Chain Management, Ökobilanz sowie öffentlicher und integrierter Berichtslegung gewünscht.

- **Führungsmodell:** Führung durch Anweisung und Ziele soll immer stärker durch Führung über Einbindung und Werte ersetzt werden. Die Führungskraft soll dabei in einem partizipativen und unterstützenden Führungsmodell auch Rollen als Coach, Mentor und Moderator einnehmen. Führen soll in weiterer Folge dann auch „situative Begleitung und Freiraum geben“ bedeuten.
- **Aufgabenverteilung:** Es wird anerkannt, dass Durchplanung von Projekten anhand des Wasserfallmodells ausgedient hat. Die neue Art der Aufgabenverteilung soll über Teams mit Projektverantwortung erfolgen, innerhalb derer viel Mitbestimmung aller Beteiligten möglich ist. Auch soll die Zusammenarbeit der einzelnen selbstorganisierten Projektteams gefördert werden.
- **Meetingstruktur und Informationsfluss:** Hierarchiebezogene Meetings, in denen nur die strategisch wichtigen Informationen effizient ausgetauscht werden, sollen durch Teammeetings, in denen auch informelle Kommunikation stattfindet, ergänzt oder abgelöst werden. Auch sollen Meetings transparenter und effektiver werden.

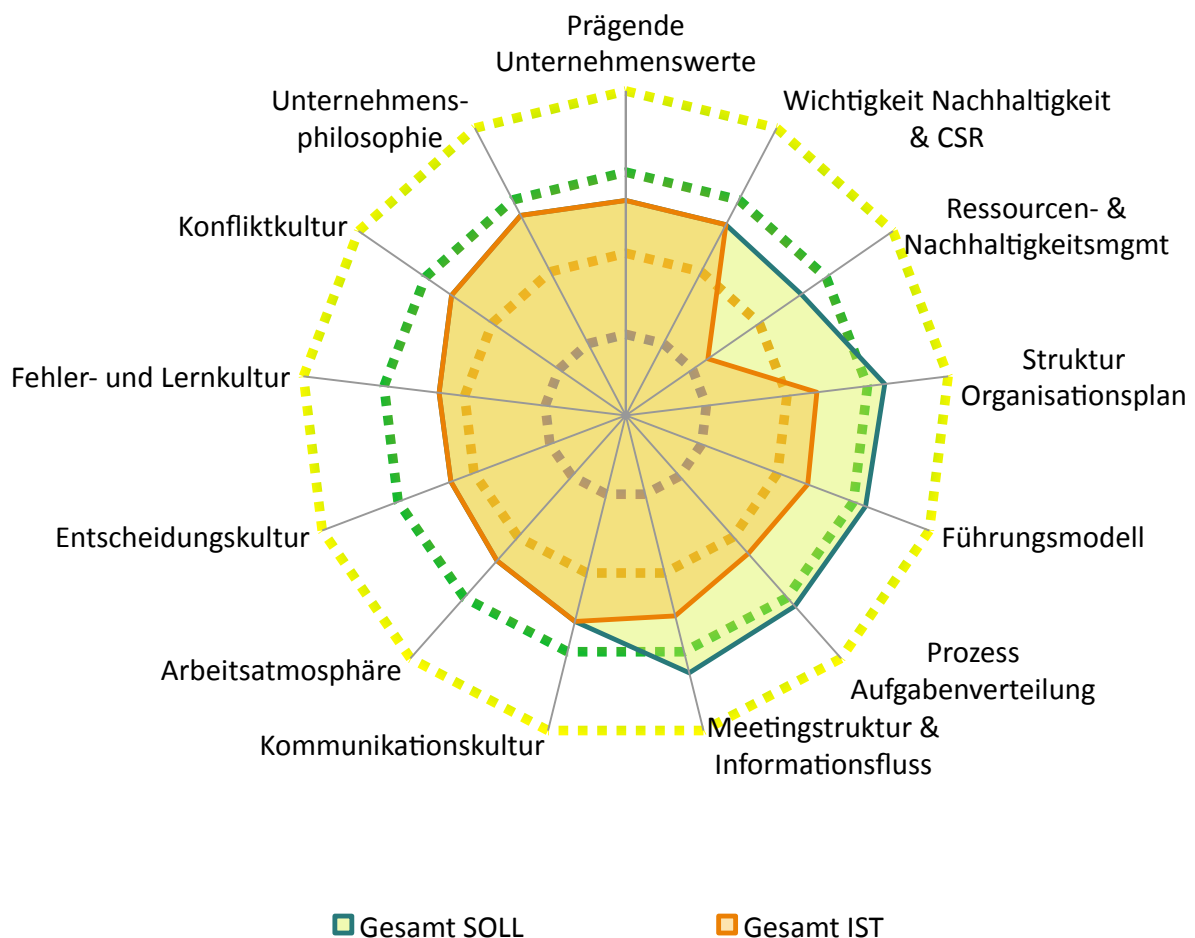


Abb. 27: Gewünschte SOLL-Ausprägung von Strukturen und Prozessen im Vergleich zum IST-Status, Durchschnitt über alle befragten Unternehmen

Der Wunsch nach struktureller Weiterentwicklung geht generell über den aktuellen Entwicklungsstand von Unternehmenskultur und sogar von organisationalen Werten hinaus. Für die organisationale Weiterentwicklung, ist es essentiell, dass es im Unternehmen Menschen gibt, deren Wertesysteme weiter entwickelt sind, als jene der Organisation. Denn dann können Führungspersonen und Entscheider Impulse für die Ausbildung einer neuen Unternehmenskultur sowie neuer Strukturen und Prozesse geben.

4 Unternehmensentwicklung durch Soziokratie

Mittelfristig werden agile Organisationsmodelle und Prozesse gewünscht, die Kooperation, Partizipation und Selbstorganisation fördern. Um Personen bei der Umsetzung der dafür notwendigen strukturellen Verbesserungen unterstützen zu können, stellt die Studie abschließend die **Soziokratische KreisorganisationsMethode SKM** als ein konkretes Instrument vor.

Soziokratie als Organisationsmodell wurde in den 70er-Jahren von Gerard Endenburg in seinem eigenen Unternehmen entwickelt. Bis heute wird sie in seiner Firma Endenburg Elektrotechnik erfolgreich umgesetzt. Soziokratie bzw. die SKM ist auch die Quelle der Holakratie, die in den späten 2010er-Jahren in den USA entwickelt wurde.

4.1 Wirkung der Soziokratischen KreisorganisationsMethode SKM

Die SKM ist ein Organisationsmodell, das einen strukturellen Rahmen für Entscheidungsfindung und ganzheitliche Organisationsentwicklung bietet. Die Wirkung der SKM beruht auf dem Zusammenspiel der soziokratischen Basisfunktionen und Werkzeuge, welche in einem erprobten Implementierungsprozess eingeführt werden können.

Soziokratische Aktionsmuster verbinden die Effizienz hierarchisch dominierter Führung mit basisdemokratischer Beteiligung in einer neuen effektiven Qualität, die allen Beteiligten durch dynamische Strukturen sowohl Freiheit als auch Sicherheit gibt.

Die soziokratische Beschlussfassung basiert auf einem gleichberechtigten und einschließenden Vorgehen, das eine Transformation von (interner) Konkurrenz hin zu Kooperation ermöglicht. An die Stelle eines „Entweder oder“ kann eine Kultur des „Sowohl als auch“ treten.

Durch Transparenz und Wertschätzung in soziokratischen Meetings wird qualifiziertes Mitentscheiden unterstützt. Mitverantwortung und Selbstorganisation werden zunehmend selbstverständlich. Die Motivation und Fähigkeit aller MitarbeiterInnen, ihr Wissen und ihre Weisheit voll und ganz einzubringen, steigt.

Gelebte Soziokratie unterstützt Unternehmen dabei, eine Umgebung zu schaffen, in der individuelle und kollektive Potenzialentfaltung möglich werden. So wird der Weg frei hin zu kreativen, generativen Unternehmen.

4.2 Basisprinzipien und Dynamische Selbststeuerung in der SKM

Die Soziokratische Kreisorganisationsmethode SKM stellt viele konkrete Instrumente und Techniken zur Verfügung. Die Essenz dessen, was diesem Modell seine ganz besondere Wirkung verleiht, lässt sich in den vier Basisprinzipien zusammenfassen, die hier kurz vorgestellt werden: der Konsent für die Entscheidungsfindung, die Kreisstruktur, die doppelte Kopplung der Kreise und die offene Wahl der Führungspersonen.

Basisprinzip 1: Der Konsent

Konsent bedeutet die Abwesenheit eines schwerwiegenden, begründeten Einwands. Er unterscheidet sich vom Konsens, der eine vollkommene Übereinstimmung aller Beteiligten bedeutet. Nach dem Konsentprinzip können Beschlüsse auch gefasst werden, wenn es Einwände gibt, solange diese Einwände nicht schwerwiegend sind. Schwerwiegende Einwände sind im Sinne der gemeinsamen Ziele zu begründen.



Abb. 28: Soziokratische Entscheidungsfindung durch Konsent

Im Konsent-Verfahren wird nicht die perfekte Lösung gesucht, sondern die im Moment sinnvollste. Anstelle unterschiedlicher Sichtweisen tritt das gemeinsame Ziel in den Vordergrund.

Es geht auch nicht mehr darum, den eigenen Standpunkt mit aller Macht bzw. ohne Gesichtsverlust durchzuboxen oder eine Abstimmung – womöglich mit Tricks und Druck – zu gewinnen. Sondern es geht darum, für ein konkretes Problem die im Moment beste machbare Lösung im Sinne aller zu finden.

Alle Kreismitglieder werden um ihre Meinung gefragt und müssen Einwände begründen. Niemand kann sich der Stimme enthalten.

Dadurch dass alle Beteiligten in die Beschlussfassung eingebunden werden, produziert der Konsent – im Unterschied zu Mehrheitsbeschlüssen – keine Gewinner und Verlierer. Einwände von „Gegnern“ sind willkommen; sie werden gehört, behandelt und in die Lösung integriert. Schwerwiegende Einwände werden so zum Treiber für die Verbesserung der Lösung; durch deren Integration wird die Identifikation mit der Lösung verstärkt.

Durch die Moderation von Konsentbeschlüssen steigt Effizienz und Zielausrichtung von Entscheidungen.

Basisprinzip 2: Die Kreisstruktur

In konventionellen Linienorganisationen werden Abteilungen gebildet, die jeweils von einer eigenen Führungskraft geleitet werden. Die Verantwortung für die Abteilungsentscheidungen liegt bei dieser Führungskraft.

Organisation in Kreisen

Die Organisation wird in Kreisen aufgebaut, die innerhalb ihrer Grenzen autonom ihre Grundsatzentscheidungen treffen.

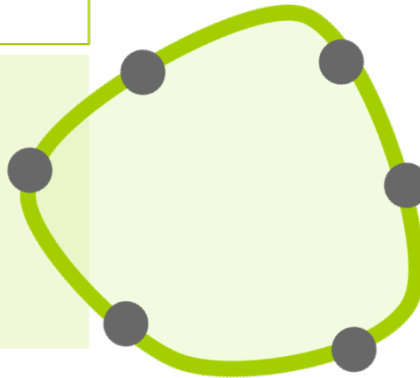


Abb. 29: Der Kreis in der Soziokratie

Im Unterschied dazu sind soziokratische Organisationen in Kreisen strukturiert. Jeder Kreis hat einen Verantwortungsbereich (ein „gemeinsames Ziel“), innerhalb dessen er autonom agiert. Die Kreismitglieder organisieren sich selbst: verteilen Aufgaben und Rollen, entscheiden mittels Konsent und bestimmen, wer Kreismitglied ist. Bei Grundsatzentscheidungen werden alle Kreismitglieder gleichberechtigt einbezogen. Mitdenken und Mitverantwortung werden von allen verlangt.

Damit wird eine hierarchisch dominierte Führung durch eine gemeinsame Führung aller Kreismitglieder abgelöst. Umgelegt auf hierarchische Linienorganisationen bedeutet dies, dass Steuerung, Ausführung und Kontrolle eigenverantwortlich auf derselben Hierarchiestufe durchgeführt werden.

Laterales Führen (Führen ohne Vorgesetztenfunktion) wird möglich. Auch das Konstrukt einer gleichberechtigten Mitunternehmerschaft kann gut abgebildet werden.

Durch die soziokratische Selbstorganisation der Kreise wird ein Umfeld geschaffen, in dem Menschen autonom entscheiden und in dem gleichzeitig durch diese Freiheit die Verbundenheit mit der Organisation wächst. Sie ermöglicht Menschen, sich verstärkt in unternehmerische Belange einzubringen und mitzugestalten.

Basisprinzip 3: Doppelte Verknüpfung der Kreise

Soziokratische Kreise können sich so organisieren, dass sie Unterkreise (Abteilungskreise, Teamkreise etc.) bilden. So sind beispielsweise Abteilungskreise an den Leitungskreis angebunden. Der Verantwortungsbereich eines jeden Kreises ist mit dem nächst höheren Kreis abgestimmt.

Die Kreise einer Organisation sind miteinander doppelt verbunden. Durch die doppelte Verknüpfung ist jeder Kreis über eine leitende Person und eine delegierte Person an den nächst höheren Kreis angebunden. Das heißt, dass zusätzlich zur leitenden Person (der Führungskraft) ein Repräsentant des Unterkreises in den oberen Kreis entsendet wird. Diese beiden Personen entscheiden bei allen Beschlüssen der beiden verbundenen Kreise gleichberechtigt mit. Die doppelte Verknüpfung definiert so die Abstimmung zwischen den Kreisen.

Doppelte Verknüpfung

Zwischen den Kreisen gibt es eine doppelte Verknüpfung, d.h. jeweils zwei Personen nehmen an beiden Kreissitzungen teil.

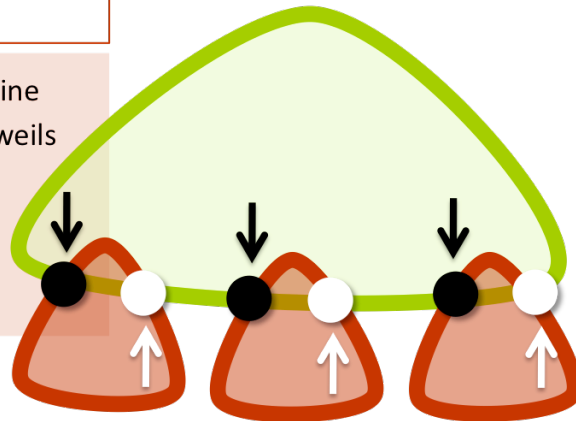


Abb. 30: Informationsfluss über die Doppelte Verknüpfung in der Soziokratie

Delegierte sind für einen funktionierenden Informationsstrom von unten nach oben zentral. Durch die Mitentscheidung der Delegierten kann beispielsweise der Leitungskreis niemals ohne Konsent der Abteilungskreise entscheiden.

Die doppelt verknüpfte Kreisstruktur kanalisiert Informationen und Macht durch die Beschlussfassung transparent und strukturiert, und zwar gleichberechtigt sowohl top-down als auch bottom-up.

Basisprinzip 4: Offene Wahl von Funktionen

Personen für die Rollen der Leitung, Delegiertenfunktion, Gesprächsleitung, Protokollführung sowie für andere Aufgaben und Funktionen eines Kreises werden soziokratisch gewählt. Dies bedeutet, dass die Wahl dieser Personen nach offener Argumentation mittels Konsent durchgeführt wird. Alle Kreismitglieder entscheiden gemeinsam, wer für welche Rollen und Aufgaben am besten geeignet ist.

Offene Wahl

Die Kreise wählen die Menschen für Funktionen und Aufgaben im Konsent nach offener Argumentation.



Abb. 31: Die Offene Wahl in der Soziokratie

Verantwortungen werden je nach Aufgabe temporär an die geeignetste Person mit den besten Fähigkeiten, Kompetenzen und Ressourcen vergeben. Funktionen werden nach Bedarf im Sinne des Gesamtunternehmens (und nicht nach Wunsch) verteilt.

Dadurch, dass argumentiert wird, warum eine vorgeschlagene Person für die zur Wahl stehende Position gut geeignet ist, entsteht große Transparenz und Wertschätzung in der Runde. Zu hören, welche Fähigkeiten und Kompetenzen für die Wahl ausschlaggebend sind, festigt die Verbundenheit mit der neuen Aufgabe und stärkt alle Gewählten – insbesondere zurückhaltende Personen. Die Identifikation mit der neuen Rolle und Motivation zum aktiven Mitgestalten werden gefördert.

Dynamische Selbststeuerung in der SKM

Unternehmerische Menschen mit generativen (schöpferischen) Ambitionen werden zum Nukleus von Veränderungen und wollen radikale Innovationen mitgestalten. Dafür müssen Unternehmen Neuland betreten und sich auf unerforschtes und unsicheres Terrain einlassen – und zwar ohne das genaue Ziel und den genauen Weg zu kennen.

Zusätzlich zu einer starken verbindenden Vision braucht es für die Neugestaltung unserer Welt ein gutes Werkzeug für agiles Wandelmanagement. Die SKM bietet genau dabei Unterstützung, sie gewährt dynamische Handlungsfähigkeit. Unternehmen können mithilfe der Soziokratie dabei unterstützt werden, einen nachhaltigen oder evolutionären Unternehmenszweck umzusetzen.

Die dynamische Steuerung in der SKM funktioniert wie in der Kybernetik. Über Messergebnisse wird in mehreren Iterationen nachgesteuert. Fehler werden nicht vertuscht, sondern korrigiert. Lösungen werden schnellstmöglich an veränderte interne und externe Einflussfaktoren angepasst. Unflexible Wasserfallmodelle werden durch eine sich laufend adaptierende Selbststeuerung ersetzt. Eine Lernkultur wird in eine selbstevolvierende Potenzialentfaltungskultur transformiert.

Das ausbalancierte Zusammenspiel von individuellen und kollektiven Kräften, das durch die soziokratischen Grundprinzipien sichergestellt wird, gewährt einen flexiblen und doch strukturgebenden Rahmen, in dem Selbststeuerung und Selbstorganisation funktionieren und in dem das ganze generative Potenzial einer Organisation freigespielt werden kann.

Durch die Einführung der SKM können sich immer mehr Organisationen hin zu *sozialnetzwerkenden* und weiter zu einem *generativ-evolutionären Unternehmen* entwickeln. Die Soziokratie leistet damit einen Beitrag zu einem autopoietischen Prozess (evolutionären Entfaltungsprozess) von Unternehmen.

Anhang: Integral-Nachhaltige Unternehmensentwicklung INU

Organisationsstrukturen und Unternehmenskultur haben eine geschichtliche Entwicklung durchlaufen (Schallhart 2011, 56ff; Laloux 2014, 17ff). Die folgende kurze Darstellung des Integral-Nachhaltigen Unternehmensentwicklungsmodells INU charakterisiert Unternehmen auf verschiedenen Entwicklungsstufen und beschreibt dabei die Ausprägung verschiedener Kernelemente mit besonderem Fokus auf das Thema Nachhaltigkeit.

Integral-Nachhaltige Unternehmensentwicklung INU

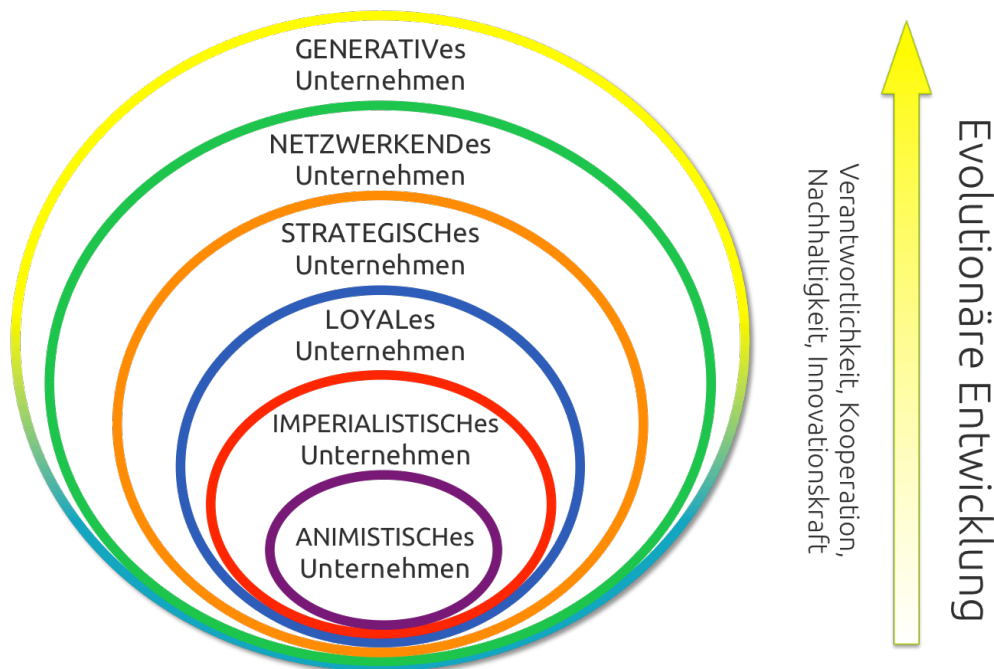


Abb. 32: Integral-Nachhaltige Unternehmensentwicklung (Schallhart 2016)

Während zu Beginn der ersten **animistischen und imperialistischen Unternehmensformen** strenge zentrale Hierarchien und hierarchische Umgangsformen (Befehle etc.) vorherrschen, so treten im Laufe der Jahrhunderte kooperations- und innovationsförderlicher Elemente immer stärker in den Vordergrund.

Nachhaltigkeit spielt in den frühen Unternehmensformen nur insofern eine Rolle, als dass es eine animistisch geprägte Anbindung an die Natur und an lokale Traditionen gibt. In **imperialistischen Unternehmensformen** ist Nachhaltigkeit dann ein Thema, wenn es unvermeidbar ist. Kennzeichnend sind die Ausnutzung der eigenen Kapazitäten und der Ressourcen des Umfeldes bis zur Erschöpfung. Es dominiert kurzfristiges Denken für den schnellen Geschäftserfolg. Eine strategische Einbindung von Nachhaltigkeit in die Unternehmensführung ist nicht vorhanden.

In **loyalen Unternehmen** bilden sich klare Regeln und funktionale Hierarchien aus, in deren Strukturen die MitarbeiterInnen den Anweisungen ihrer Vorgesetzten folgen. Die Führungskraft wird aufgrund ihrer Position anerkannt. Das Agieren im Unternehmen ist durch Loyalität, Gewohnheiten, Vermeiden von Fehlern, Regeln und Standards geprägt. Es werden traditionelle Produkte – oft in höchster Qualität – produziert. Die Produkte werden optimiert und laufend verbessert, es werden allerdings kaum neue Produkte oder gar umwälzende Neuheiten entwickelt.

Mit dem Thema der Nachhaltigkeit wird ebenfalls loyal umgegangen, vom Gesetzgeber geforderte nachhaltigkeitsorientierte Maßnahmen werden ohne Widerstand umgesetzt. Freiwillige Nachhaltigkeitsaktivitäten werden punktuell gesetzt, wenn diese über Öffentlichkeitsarbeit oder durch Effizienzsteigerung eine positive Rückwirkung auf das Unternehmen haben.

Behörden sowie traditionelle Groß- und Mittelbetriebe arbeiten teilweise immer noch nach diesen loyalen Mustern.

Mit der Industrialisierung beginnt der Aufstieg von **strategischen Unternehmen**, in denen Vorteilsmaximierung das vorrangige Ziel ist. Das Handeln ist wettbewerbsorientiert und die wachsende Komplexität der Produkte und kurze Produktzyklen fordern Produktivität und Leistungsorientierung. Mitarbeiter werden über Herausforderungen sowie klare Aufgaben- und Verantwortungsübertragung geführt. Die bidirektionale Kommunikation zwischen den Hierarchieebenen wird möglich. Effiziente Meetings mit Fachjargon und sachlichen Konfrontationen stehen im Vordergrund. Ein starker Vertrieb soll die Wettbewerbsposition ausbauen. In langfristig angelegten Kundenbeziehungen und strategischen Partnerschaften werden Win-Win-Situationen angestrebt.

Unter der Win-Win-Prämisse werden auch die Herausforderungen einer nachhaltigen Unternehmensführung angenommen. Die Erkenntnisse der Wissenschaft und Technik sowie die Nutzung der natürlichen und humanen Ressourcen sollen zu einem besseren Lebensstandard für Partner und zum Gesamterfolg des Unternehmens beitragen. Nachhaltigkeit findet sowohl organisatorisch als auch durch eine Reihe von detaillierten Methoden ihren Platz im Unternehmen.

Die meisten internationalen Großkonzerne lassen sich dieser gewinnorientierten Unternehmenskategorie zuordnen.

Als Gegenbewegung zu diesen materialistisch orientierten Unternehmen bilden sich **soziale und netzwerkende Unternehmen**, die sinnbetonte und ökosozial verantwortliche Arbeit ins Zentrum stellen. Teamarbeit ist in solchen netzwerkenden Unternehmen selbstverständlich. Die Kommunikation wird durch echte Dialogfähigkeit und Konsensorientierung aufgewertet, sie wird aber dadurch weniger effizient. Es gibt eine große Offenheit zu partnerschaftlicher Zusammenarbeit mit Geschäftspartnern sowie mit anderen Stakeholdern.

Externe Effekte der Geschäftstätigkeit werden ernst genommen, über Multistakeholderdialoge reflektiert und zunehmend integriert. Es wird Verantwortung für eine durchgängig nachhaltige Wertschöpfungskette übernommen. Der erwirtschaftete Gewinn ist nicht das alleinige Ziel, es geht vielmehr darum, einen sinnvollen Dienst zu leisten und daran Freude zu haben.

In dieser Kategorie sind kleinere und mittlere Umwelt- und Nachhaltigkeits-Pionierunternehmen, Social Entrepreneure und Nonprofit-Unternehmen vorzufinden.

Im Unterschied zu loyalen, strategischen und netzwerkenden Unternehmen sind generativ-evolutionäre Gefüge nur sehr selten vorzufinden. **Generative Unternehmen** sind agiler und effektiver als andere Unternehmen. Unter Nutzung der kollektiven Weisheit entwickeln sie neue innere Qualitäten, die sie zur Umsetzung einer nachhaltigen und gesellschaftsverändernden Vision einsetzen. Generative Gefüge sind offene Systeme mit hoher Integrations- und Innovationskraft. Sie arbeiten mit transparenten und funktionalen Strukturen. Sie sind fähig, die Techniken der vorhergehenden Entwicklungsstufen gezielt einzusetzen und betreten zusätzlich einen neuen Kommunikationsraum, in dem die einzelnen Mitglieder ihr volles Potenzial zur kollektiven Zukunftsgestaltung einbringen. Über die Einbindung von globalen Frage- und -Problemstellungen in einem sich wandelnden Umfeld beginnt das generative Gefüge sich selbst und das Eco-System ko-evolutionär weiterzuentwickeln.

Die unternehmerische Tätigkeit selbst wird zum Mittel für globale evolutionäre Systemveränderung. Handlungen sind von einem global verantwortlichen Zusammenwirken bestimmt. Ziele sind die Gestaltung nachhaltiger Wirtschaftsformen und eines Gesellschaftssystems mit hoher Lebensqualität.

Erste generative Unternehmen sind als Dienstleistungsunternehmen, Wissens- und Beraternetzwerke zu finden.

Literatur

- [1] Laloux, Frederic (2014) Reinventing Organizations. Nelson Parker, Brüssel.
- [2] Rüegg-Stürm, Johannes (2003): Das neue St. Galler Management-Modell. 2. durchgesehene und korrigierte Auflage, Bern/Stuttgart/Wien.
- [3] Schallhart, Annemarie (2011) Integrale nachhaltigkeitsorientierte Unternehmensentwicklung, Grin, Nordstedt.
- [4] Schneidewind, Uwe (2013): Wandel verstehen : auf dem Weg zu einer "Transformative Literacy". In: Wege aus der Wachstumsgesellschaft. Hrsg. von Harald Welzer und Klaus Wiegandt. Frankfurt am Main, Fischer, S. 115-140.
- [5] Sigrid Stagl (2012): Werte als Grundlage für eine nachhaltige Wirtschaft, Herausforderungen für Ökonomie & Wirtschaftspolitik, Vortragsreihe: Mut zur Nachhaltigkeit, www.umweltbundesamt.at/fileadmin/site/umwelthemen/nachhaltigkeit/MZN_Vortrag_Stagl.pdf (Zugriff Januar 2016)
- [6] Strauch, Barbara & Reijmer, Annewiek (2016): SOZIOKRATIE. Das Ende der Streitgesellschaft. Wien: Soziokratie Zentrum Österreich, The Sociocracy Group.
- [7] World Value Survey (2015): Live Cultural map - WVS (1981-2015). Inglehart-Welzel, <http://www.worldvaluessurvey.org/WVSContents.jsp> (Zugriff Januar 2016)

Dank und weiterführende Materialien

Dieses Dokument beinhaltet die textliche Hauptauswertung dieser Studie zur zweiten Umfrage des SustainCo „International Sustainability Expert Panels“ ISEP mit dem Titel „Nachhaltige Werte brauchen Strukturen“. Die Gesamtheit der Grafiken und Tabellen zu dieser Studie kann unter isep@sustainco.net angefordert werden.

Das Initiativgruppe des International Sustainability Expert Panels dankt allen Teilnehmenden für ihre investierte wertvolle Zeit.

Herzlichen Dank!

© 2017 SustainCo e.V., www.sustainco.net, ISEP-Initiativgruppe:
Christian Engweiler (Kambodscha/Schweiz) - Christian Hasenstab (Kolumbien) - Annemarie Schallhart (Österreich) - Bernd Steinmüller (Deutschland)