

Neue Unternehmenswelt: *purpose driven* und demokratisch

Der Weg hin zu demokratischen und sinnbestimmten Unternehmen – beschrieben aus einer persönlichen Perspektive, untermauert anhand einer Studie. (Ein Hinweis: Dies ist eine gekürzte Version eines umfassenderen Beitrags. Den kompletten Artikel inklusive Grafiken und Detailanalysen zu Klein-, Mittel- und Großunternehmen lesen Sie in der April-Ausgabe des Online-Journals.)

Abschied von einer klassisch-hierarchischen Unternehmenswelt

Fritjof Capra beschreibt bereits 1982 in seinem Buch „Wendezeit – Bausteine für ein neues Weltbild“, wie die mechanistische Weltsicht durch ein nicht-mechanistisches, organisches Weltbild abgelöst werden soll: Entwicklung statt Wachstum, Qualität statt Quantität, auch Irrationales und Intuitives – all das seien Ingredienzien für ein neues Weltbild.

Die globale Werteforschung zeigt, dass in demokratischen Gesellschaften post-materielle Werte, Umweltschutz und Toleranz sowie partizipative Entscheidungsfindungsprozesse immer wichtiger werden (World Value Survey 2015). Wie Ken Wilber mit seinem integralen Ansatz erstmals aufgezeigt hat: Das Bewusstsein der Menschen und damit der gesamten Gesellschaft entwickelt sich beständig weiter – von magisch-mythisch und egozentrisch weiter zu rational, pluralistisch und holistisch.

Unternehmen können sich gesamtgesellschaftlichen Entwicklungen nicht entziehen. Auch sie durchlaufen eine Entwicklung, in der sie stufenweise ihren Wahrnehmungsraum weiten und immer fähiger werden, Aspekte ihres Umfelds zu integrieren, wodurch sie zunehmend gesellschaftlich und ökologisch verantwortlich agieren – nach C. Otto Scharmer auch als Entwicklung vom Ego zum Eco beschrieben (Abb.1 & Scharmer & Kaufer 2013). Auf diesen und anderen Erkenntnissen aufbauend entwickelte ich die integrale Landkarte des INU-Modells, des Modells der Integral-Nachhaltigen Unternehmensentwicklung¹ (Abb. 2 & Schallhart 2011).

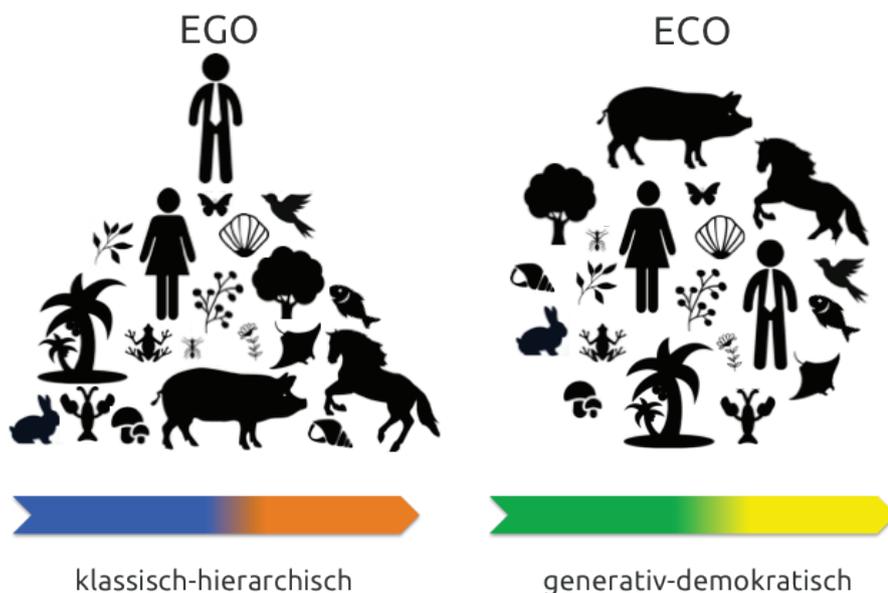


Abb. 1 : Klassisch-hierarchische und generativ-demokratische Unternehmenswelt

(Quelle: Schallhart 2017, inspiriert von C.Otto Scharmer)

¹ Im INU-Modell werden zusätzlich zu den Wertesystemen von Spiral Dynamics (Beck & Cowan 2008) und den Aspekten des Graves-Value-Systems (Bär et al. 2010) Entwicklungspfade der Nachhaltigkeit analysiert und unter Verwendung der Farbterminologie von Spiral Dynamics kategorisiert.

INU-Modell Kurzbeschreibung Integral-Nachhaltige Unternehmensentwicklung

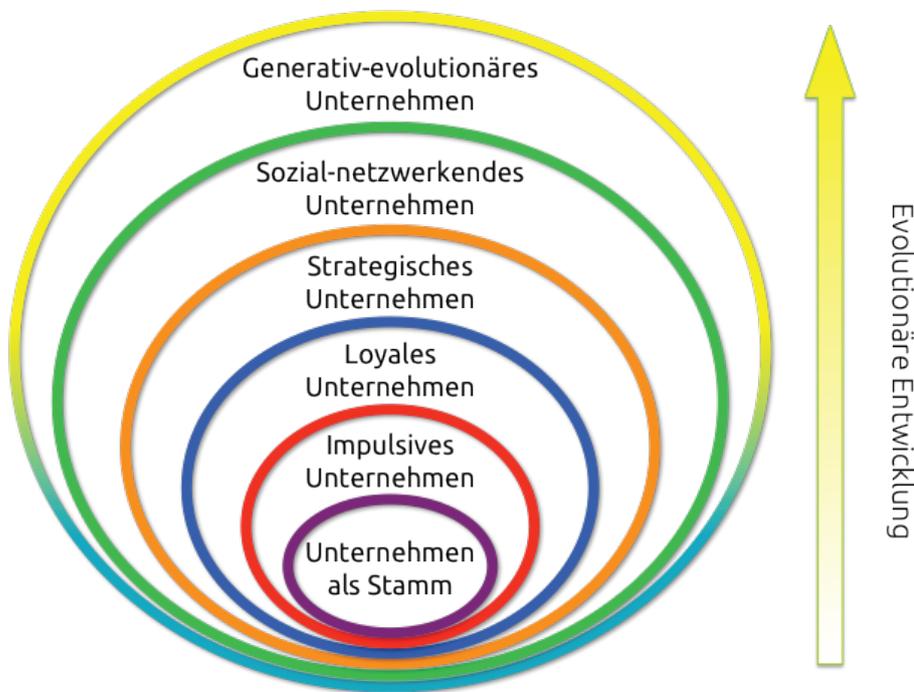
Frühe *stammesähnliche* und *impulsiv-imperialistische* Unternehmen (violett und rot) sind durch strenge zentrale Hierarchien und hierarchische Umgangsformen (Befehle) geprägt. In *loyalen* und *strategischen* Unternehmen (blau und orange) sind Tradition und Gewinnausrichtung bestimmend, über Anweisungen oder Zielvereinbarungen dominieren auch dort noch hierarchische Führungsmodelle. In *sozial-netzwerkenden* und *generativ-evolutionären* Unternehmen (grün und gelb) treten dann verantwortungsvolles Wirtschaften, partizipative und innovationsförderliche Führungselemente immer stärker in den Vordergrund (Abb. 2 & Schallhart 2011, 56ff)

Abb. (rechts oben) : Ebenen der Integral-Nachhaltigen-Unternehmensentwicklung (INU-Modell): Farbcodes nach Spiral Dynamics (Quelle: Schallhart 2017)

Wenn ich in der Folge von klassisch-hierarchischen Unternehmen spreche, dann sind damit *loyale* und *strategische* Unternehmen (blau, orange) gemeint. Mit generativ-demokratischer Unternehmenswelt umfasse ich *sozial-netzwerkende* und *generativ-evolutionäre* Unternehmen (grün, gelb) des INU-Modells.

Anfänge einer neuen generativ-demokratischen Unternehmenswelt

In meinen Workshops zum Thema „Evolutionäres Unternehmen“ treffen sich meist Menschen, die von ihrer Wertentwicklung großteils dem grün-gelben Bereich zuzuordnen sind. Beim Erstellen des integralen Werte- und Kulturprofils wird sichtbar, inwieweit die persönlichen Werte und Haltungen mit den Unternehmensinteressen zusammenpassen. Auch zeigt sich, inwieweit



Unternehmenswerte, kulturelle Praktiken und Unternehmensstrukturen in sich stimmig sind. Berater oder HR- und IT-Verantwortliche von Großunternehmen entdecken oft eine Lücke zwischen ihren eigenen fortgeschrittenen Werten und jenen des Unternehmens im orangen oder teilweise noch blauen Bereich. Geschäftsführer von Klein- und Mittelbetrieben verorten die Unternehmenskultur mehrheitlich an der Schwelle zu grün – oft mit gelben Einsprengseln. Was die Teilnehmenden meistens eint, ist der Wunsch nach besserer Verteilung von Verantwortung und besseren Entscheidungsprozessen.

Die „Studie zu nachhaltigen und demokratischen Unternehmen“ des Beraternetzwerkes SustainCo, in der 80 Unternehmen nach dem INU-Modell analysiert wurden, lässt einen ähnlichen Schluss zu. Sie ergibt, dass die Mehrzahl der befragten Unternehmen noch als *strategische* Unternehmen aufgestellt sind, aber eine Entwicklung hin zu *sozial-netzwerkenden* und teilweise auch weiter zu *generativ-evolutionären* Unternehmen anstreben (SustainCo 2017). Dabei unterscheiden sich die Ausgangslage und die mittelfristig gewünschten Strukturen je Unternehmensgröße deutlich voneinander. (Wer wissen will, warum kleine Unternehmen für die Anforderungen unserer Zeit besser aufgestellt sind als Großunternehmen, kann dies in der April-Ausgabe des IP-Online-Journals nachlesen. Dort wird der komplette Artikel inklusive Grafiken und Detailanalysen zu den verschiedenen Unternehmensgrößen veröffentlicht werden.)

Auch wenn also Unternehmen im Einzelfall auf ihrem Weg hin zu einer generativ-demokratischen Unternehmenswelt noch unterschiedlich weit zu gehen haben – dort anzukommen erscheint für nahezu alle ein attraktives Ziel zu sein, selbst wenn das für viele noch ein weiter Weg ist. Grün oder gelb zentrierte Unternehmen unterscheiden sich in mehreren Aspekten deutlich von blau und orange zentrierten Unternehmen. Drei dieser Aspekte (Abb. 3, s.u.) betrachte ich in der Folge näher:

- die generelle Werteausrichtung / der Unternehmenszweck
- die Art der Entscheidungsfindung
- der vorherrschende Führungsstil

Blick in die Zukunft – Was braucht es für generativ-demokratische Unternehmen?

Unter der Prämisse, dass generativ-evolutionäres Wirtschaften ein angestrebtes Zukunftsbild zu sein scheint, gehe ich nun anhand der drei ausgewählten Aspekte (Werteausrichtung, Entscheidungsfindung und Führungsstil) näher darauf ein, was das für Unternehmen bedeutet.

Unternehmenszweck – *purpose driven*

Um den Anforderungen einer postmateriellen Gesellschaft gerecht werden zu können, braucht es eine Orientierung der Unternehmensvision an einem

gesellschaftlichen Zweck (*Purpose*). Der Unternehmenszweck soll eine Antwort auf die Frage nach dem Sinn eines Unternehmens geben, der über monetäre Erfolge hinausgeht.

Für derzeit noch orange zentrierte Unternehmen stellt dies eine enorme Herausforderung dar. Es bedeutet einen Werte-Shift in Bezug auf die grundsätzliche Ausrichtung des Unternehmens. Gewinnmaximierung und rein ökonomischer Erfolg stehen nicht mehr im Vordergrund, sondern es geht primär um einen Einfluss der Geschäftstätigkeit über die eigenen Organisationsgrenzen hinaus. Bei allen Entscheidungen ist darauf zu achten, dass Umwelt und Gesellschaft aus der unternehmerischen Tätigkeit keinen Schaden erleiden (grün) oder einen Nutzen daraus ziehen (gelb).

Dieser Wertewandel kann nur durch starke Individuen vorangebracht und aufbereitet werden. Voraussetzung für demokratische und sinngetriebene Unternehmen sind Geschäftsführer, Gründer oder Inhaber, die diese neuen Werte der Ganzheitlichkeit vorleben, die authentisch hinter der Unternehmensvision stehen und diese verkörpern. Die Mitarbeitenden müssen sich mit Vision und Mission des Unternehmens verbinden können, sie sollen sich eingeladen fühlen mitzugestalten. Das gelingt nur dann, wenn die Unternehmenswerte auch zu ihren Werten passen.

Sinngekoppelte Arbeit wirkt sich positiv auf das Engagement der Mitarbeitenden aus. Mitverantwortlichkeit und Umsetzungskraft steigen, wenn Unternehmens- und Individualinteressen im Gleichgewicht sind (Borck 2011, 155ff). Die Menschen im Unternehmen bringen dann ihr ganzes Know-How und kreatives Potenzial ein und tragen damit zur Umsetzung der organisationalen Mission bei.

Ein sinnorientiertes oder *purpose driven* Unternehmen wird längerfristig nur mit demokratischen Strukturen gut funktionieren – Sinn lässt sich nicht ver-

Literatur:

- [1] Bär, Martina; Krumm, Rainer; Wiehle, Hartmut (2010): Unternehmen verstehen, gestalten, verändern – Das Graves-Value-System in der Praxis, Wiesbaden: Gabler Verlag / Springer Fachmedien, 2. Auflage
- [2] Beck, Don Edward & Cowan, Christopher C. (2008): Spiral Dynamics – Leadership, Werte und Wandel. Eine Landkarte für Business und Gesellschaft im 21. Jahrhundert. Bielefeld: J. Kamphausen Verlag & Distribution GmbH, 2. Auflage
- [3] Borck, Gebhard (2011): Affenmärchen – Arbeit frei von Lack und Leder. Pforzheim: Beratergruppe sinnvoll wirtschaften
- [4] Capra, Fritof (1985): Wendezeit – Bausteine für ein neues Weltbild, Originalausgabe 1982: The Turning Point. Bern, München, Wien: Scherz, limitierte Sonderausgabe
- [5] Schallhart, Annemarie (2011): Integrale nachhaltigkeitsorientierte Unternehmensentwicklung, Norderstedt: www.grin.com

ordnen. Umgekehrt bedeutet der Aufbau einer demokratischen Unternehmensstruktur nicht unbedingt, dass sich im Unternehmen ein evolutionär sinnvoller Unternehmenszweck herausbilden wird.

Beteiligung in der Entscheidungsfindung

Organisationale Demokratie bedingt einen hohen Partizipationsgrad (selbstbestimmte Entscheidungsräume) und institutionalisierte Mitbestimmung (Weinert 2017, 31f). Das bedeutet, dass es Klarheit darüber gibt, wo, wann und wie Mitbestimmung erfolgen kann, und dass Meinungs- und Entscheidungsfindung in einem angstfreien Raum stattfinden kann.

Einfluss auf Entscheidungen erhöht die Selbstbestimmung und Gestaltungsmöglichkeiten der Mitarbeitenden, was sich wiederum positiv auf das Erleben von Sinn in der Arbeit und das Engagement der Menschen auswirkt (Weinert 2017, 94ff).

Wichtige Entscheidungen sollen innerhalb des jeweiligen Verantwortungsbereichs auf Augenhöhe getroffen werden. Um qualitätsvolle Mitentscheidung und damit Mitverantwortung möglich zu machen, sind einbeziehende Entscheidungsverfahren erforderlich. Entscheidungsmacht muss geteilt werden. Echte Partizipation bedeutet konsequent durchgedacht, dass im Rahmen von Beschlüssen das Wort von Mitarbeitenden gleich viel gelten muss, wie das von Vorgesetzten. Entscheidungsmethoden, bei denen der Chef das letzte Wort hat, wie z.B. auch konsultative Entscheidungsverfahren, können diesem Anspruch nicht wirklich genügen.

Auch wenn Mehrheitsbeschlüsse eine demokratische Entscheidungsmethode darstellen, so haben sie doch den Nachteil, dass sie die Entscheidenden in Gewinner und Verlierer teilen, was gerade bei strategisch-wichtigen Entscheidungen nachteilig sein kann.

Im Vergleich dazu strebt der Konsens die Übereinstimmung von Standpunkten an. Da Konsensbeschlüsse die Bedürfnisse aller Mitentscheidenden berücksichtigt, kann der Prozess der Konsensfindung zermürbend und langwierig sein.

Bei soziokratischen Entscheidungen nach dem *Konsent*prinzip braucht es keine Übereinstimmung von Meinungen und Standpunkten. Zur Beschlussfassung genügt es, wenn es keinen schwerwiegenden Einwand gegen einen Vorschlag gibt (Strauch & Reijmer 2016, 65). *Konsententscheidungen* gewährleisten im Unterschied zu Mehrheitsbeschlüssen oder Konsensdemokratie sowohl effiziente als auch tragfähige Entscheidungen, die niemanden als Verlierer zurück lassen, und sie sichern die Gleichwertigkeit in der Beschlussfassung.

Je stärker Menschen im Unternehmen in Entscheidungen einbezogen werden, umso motivierter und verantwortlicher können sie im Unternehmen agieren.

Führung – partizipativ und Freiraum gebend

Die Mitarbeitenden brauchen Gestaltungsfreiheit, um nach ihren Vorstellungen für das Unternehmen tätig werden zu können. Extrinsische Motivation über monetäre Anreize verliert bei intrinsisch motivierten Menschen an Bedeutung.

Konventionelle Führungsmethoden bieten wenig Unterstützung für das Führen von emanzipierten Mitarbeitenden. Auch wenn Management by Objection oder Management by Exception durch Lean Management und situatives Führen ersetzt wird – solange der Vorgesetzte das letzte Wort hat, bleibt das klassische Hierarchiemuster Vorgesetzter zu Untergebenen bestehen. Konkrete Ziele von oben zentral vorzugeben wirkt kontraproduktiv, da intrinsisch motivierte Mitarbeiter selbstbestimmt und selbstorganisiert arbeiten wollen. Vielmehr müssen Unternehmenszweck und Werte

gut im Unternehmen verankert werden, damit Mitarbeiter und Teams die Notwendigkeiten im Unternehmen erkennen und ihre Ziele darauf abgestimmt selbst festlegen können.

Das bedeutet ein Führen über gemeinsame Werte und eine geteilte Vision statt über Ziele, Incentives oder Anweisungen. Voraussetzung dafür sind Führungspersönlichkeiten, die sich auf partizipative und flexible Führungsmodelle einlassen können und bereit sind, Macht zu teilen und Freiraum zu geben.

Wenn Führen vor allem bedeutet, einen offenen und kreativen Raum zur Verfügung zu stellen und zu halten, dann ist auch darauf zu achten, dass die Zielorientierung nicht verloren geht und die Unternehmenstätigkeiten gut orchestriert werden können. Es braucht einen flexiblen und doch klaren Rahmen für die Verteilung von Verantwortung und Entscheidungsbereichen. Damit Kreativität und produktives Miteinander entstehen, braucht es neben dem individuellen Freiraum auch ein Klima des Vertrauens und ein stabiles Wir-Gefühl. Neben belastbaren persönlichen Beziehungen kann dies durch transparente Kommunikations- und Führungsmodelle unterstützt werden, welche einen ermutigenden und sicheren Rahmen bieten.

In der Führung ist also die Kunst gefordert, Freiraum zu geben und gleichzeitig einen Sicherheit gebenden Raum zu halten, in dem Menschen mitdenken, kreativ sein können und zu initiativen Mitgestaltenden des Unternehmens werden.

Ein flexibles und doch klares Führungsmodell bietet die Soziokratische Kreisorganisations-Methode (SKM). In einer soziokratischen Kreisstruktur sind alle Organisationseinheiten über Vision und Mission miteinander verbunden und sind gleichzeitig nach dem Subsidiaritätsprinzip so selbständig wie möglich. Es ist darin auf konsequente und durchgängige Art und Weise definiert, was das Einnehmen einer Führungsrolle

- [6] Scharmer, Claus Otto & Kaufer, Katrin (2013): *Leading from the Emerging Future: From Ego-System to Eco-System Economics*. San Francisco : Berrett-Koehler Publishers
- [7] Strauch, Barbara & Reijmer, Annewiek (2016): *SOZIOKRATIE. Das Ende der Streitgesellschaft*. Wien: Soziokratie Zentrum Österreich, The Sociocracy Group.
- [8] SustainCo (2017): *Studie zu nachhaltigen und demokratischen Unternehmen*. Lüneburg: <http://sustainco.net/studie-nachhaltige-und-demokratische-unternehmen>
- [9] Weinert, Tim (2017): *Mehr Sinn in der Arbeit durch demokratische Personalprozesse?*. Stuttgart: www.arbeitswelten-lebenswelten.de
- [10] World Value Survey (2015): *Live Cultural map - WVS (1981-2015)*. Inglehart-Welzel, www.worldvaluessurvey.org

bedeutet. Führung bedeutet, Raum geben für Entwicklung. Führung bedeutet, für einen bestimmten Zeitraum einen Leitungsauftrag für eine Organisationseinheit oder ein Projekt aufgrund einer Wahl übernommen zu haben. Führung bedeutet, Verantwortung dafür zu übernehmen, dass diese selbstorganisierte organische Organisationseinheit mit maximalem Gestaltungsfreiraum und gleichzeitigem Commitment einen substantziellen Beitrag zum Unternehmenszweck leisten kann. Neben dem Top-Down Kommunikationskanal über die Führungspersonen wird über das Delegiertensystem auch die durchgängige Bottom-up Kommunikation gesichert. Über die Delegierten werden die Führungskräfte entlastet und die Mitgestaltungsmöglichkeit jedes einzelnen Mitarbeitenden wird gewährleistet. Menschen in soziokratischen Organisationen werden befähigt, selbstbestimmt und freiwillig am Gelingen des Unternehmenszwecks zu arbeiten.

Zusammenfassung

Traditionelle und ausschließlich gewinnorientierte Vorgehensweisen und Strukturen der klassisch-hierarchischen Unternehmenswelt werden den Anforderungen einer postmateriellen und selbstbestimmten Generation nicht mehr genügen.



Abb. 2: Von der klassisch-hierarchischen zur generativ-demokratischen Unternehmenswelt: Entwicklung von Werten, Entscheidungsverhalten und Führungsstil (Quelle: Schallhart 2017)

In einer generativ-demokratischen Unternehmenswelt verfolgen Unternehmen einen Unternehmenszweck, der einem evolutionär sinnvollen *Purpose* dient (der über das Eigenwohl hinausgeht) und für die Menschen im Unternehmen sinnstiftend ist. Die Unternehmen setzen diesen dem Gemeinwohl dienenden Unternehmenszweck über demokratische Prozesse und Strukturen um – unabhängig davon, ob das eine Biobäckerei oder ein hochspezialisiertes Dienstleistungsunternehmen ist. Beteiligung und Gleichwertigkeit bei wichtigen Entscheidungen erlauben Selbstbestimmung und unterstützen die Erfahrung von sinnorientierter Arbeit. Partizipative und agile Führungsmodelle ermöglichen flexible Machtverteilung und geben Raum für Kreativität und Selbstorganisation.

So wird ein kooperatives Feld der Potenzialentfaltung- und Gestaltungsmöglichkeiten (ein autopoietisches System) geschaffen, dem sich selbstbestimmte Menschen verbunden fühlen und aus dem heraus schöpferisch-evolutionäre Entwicklung möglich wird und passiert. ❖

Unternehmens-Bezeichnung lt. INU



Entscheidungsfindung

Führungsstil

Abb. 3: (Quelle: Schallhart 2017)

Kurzvita



Annemarie Schallhart. Mag.a, MBA Sustainability Management, Zertifizierte Soziokratie-Expertin (CSE)

Integrale Nachhaltigkeits- und Organisationsberaterin, CSR-Trainerin, Life Coach und Partnerin im Soziokratie Zentrum Österreich. Als Begründerin des Integral-Nachhaltigen Unternehmensmodells kombiniert sie in Beratungsprojekten integrale Ansätze mit der Soziokratischen Methode. Sie berät Unternehmen, die eine ganzheitlich-evolutionäre Entwicklung anstreben, und begleitet Organisationen bei der Einführung soziokratischer Strukturen.

Website: www.schallhart.com