



Foto: eChitzasan

Autorin

Franziska Fink

Principal,

Beratergruppe Neuwaldegg GmbH


[www.hrm.at/profiles/
franziska-fink](http://www.hrm.at/profiles/franziska-fink)

Serie „Zukunft der Organisation“ – Teil 4

Organisational Wholeness

und die Rolle von Unternehmen in der Gesellschaft

Europa bröseln politisch, Rechtspopulisten gewinnen, solange die Demokratien auf die Folgen der Digitalisierung und Automatisierung keine soziale Antwort haben – bis auf die Aussicht auf Massenarbeitslosigkeit. Die Schere zwischen Armen und Wohlhabenden weitet sich, Flüchtlingsströme werden zur globalen Völkerwanderung – die Klimaerwärmung nicht zu vergessen. Welche Verantwortung haben eigentlich Unternehmen – gesellschaftlich, ökologisch, politisch? Reicht es noch, das eigene Ebit zu steigern und Menschen Arbeit zu geben? Welche Wholeness-Ansätze werden heutzutage in Organisationen gedacht und gelebt, um auf unsere Gesamtsituation zu antworten?

Wieso sollten sich Unternehmen überhaupt damit befassen, wie es den Menschen oder dem Globus geht? Ist das ein missionarischer oder naiver Anspruch? Das größte Interesse eines sozialen Systems ist, die eigene Überlebensfähigkeit zu sichern. Solange diese nicht unmittelbar gefährdet ist, versucht eine Organisation, Menschen austauschbar zu halten, um unabhängig zu bleiben und ihren primären Seinszweck zu verfolgen, der in den meisten Fällen nicht „Retten der Welt“ lautet. Welche Logik würde da eine Verantwortung rechtfertigen, die über die Autopoiesis hinausgeht? Wer entscheidet, was gut oder richtig ist (weil funktional), wenn nicht die Organisation selbst?

Das Primat der Effizienz unserer Zeit sucht nach Minimierung des Ressourceneinsatzes bei Maximierung des Outputs. Managerinnen

und Managern reicht es ja meist noch nicht, wenn ihr Team 100 Prozent Leistung bringt. Bei Führungskräften erlebe ich noch heute oft, dass sie versuchen, ihr Team zu 120 oder 130 Prozent Leistung zu bringen. Doch das Prinzip der Ausbeutung, das Organisationen nun über 100 Jahre erfolgreich anwenden, könnte an ein Ende kommen.

Folgt man der Systemtheorie, sind Menschen relevante Umwelten der Organisation. Person und Organisation sind in Koevolution verbunden. Mit steigendem Fachkräftemangel in manchen Branchen und dem „War for Talents“ steigt die Abhängigkeit der Organisation von potenziellen Mitarbeitern. Auch politische, finanzielle und ökologische globale Krisen nehmen hier und da bereits Einfluss auf die Überlebensfähigkeit einzelner Unternehmen.

Den Hinweis auf ökologische und gesellschaftliche Auswirkungen organisationalen Handelns quittieren Unternehmer und Manager meist mit Wut, Zynismus, Ablehnung oder Hilflosigkeit. Kein Wunder: Wie sollen sie reagieren, wenn sie die Bilder ausgebeuteter Naturlandschaften, unmenschlicher Arbeitsbedingungen in Billiglohnländern oder wachsender Armut in der Nachbarschaft sehen? Das System bestätigt sich selbst („Es machen ja alle so“), der Wettbewerb treibt und die Masse der Missstände lähmt. Scham oder schlechtes Gewissen überschlagen schnell in Abwehr („Es gibt die positiven Seiten ja auch!“).

Der mahnende Fingerzeig von Aktivistinnen und Aktivisten zeigt wenig Wirkung. Negativbewegungen haben noch selten funktioniert, um Handlung zu inspirieren. Das Prinzip des „Weg-von“ lenkt die Aufmerksamkeit allein auf jene Missstände, die es eigentlich beseitigen will. Was fehlt, ist das „Hin-zu“ – welche Vision steht dem gegenüber? Wo kann es hingehen? Verhaltensänderungen mit positivem Nebeneffekt für Gemeinschaft oder Umwelt erzielen wir dort, wo Menschen und Organisationen darin einen Zuwachs an Lebensqualität und Nutzungsmöglichkeit erkennen.

Eine Idee vom Hin-zu kann sich aus der Frage an die Ungeborenen ergeben. Was müssten wir aus Sicht unserer kollektiven Enkelkinder

Foto: ©Achtzasan



lernen, damit sie später noch leben können? Dabei würden die zukünftigen Erdbürger vermutlich besonders zu wirtschaftlichen, gesellschaftlichen und politischen Organisationen schauen. Denn auf die Konsequenzen unseres heutigen Handelns haben Organisationen unbestreitbar mehr Einfluss als Einzelpersonen. Unternehmen sind somit Urheber genauso wie Hebel, wenn es um globale Veränderung (in jede Richtung) geht.

Theory-U: Systemische „Akupunkturpunkte“ nutzen

Der Erfinder der Theorie-U Otto W. Scharmer arbeitet mit solchen Visionen aus der Zukunft. Er beschreibt acht systemische „Akupunkturpunkte“, die wir bearbeiten müssten, um eine Transformation der aktuellen Situation zu erreichen. Es reiche nicht, dass der Einzelne aktiv wird oder dass wir an einzelnen Punkten ansetzen. Wir müssen alle relevanten Bereiche zugleich verändern: Natur, Arbeit, Kapital, Technologie, Leadership, Konsum, Governance und Eigentum.

Nicht nur Scharmer beschreibt für jeden dieser Bereiche ein klares Zielbild – in Universitäten, Thinktanks, Kreativlaboren und vielen globalen Change-Bewegungen entstehen derzeit Puzzleteile einer Vision, die wir im Folgenden aneinanderstecken – als Impulse und Anregungen für Unternehmer und Manager, ihre Organisationen als Hebel für das Wholeness-Prinzip zu nutzen – nicht aus Selbstlosigkeit, sondern um damit die Überlebensfähigkeit des eigenen und des Gesamtsystems zu erhöhen.

Effizienz versus Suffizienz

Der Wirtschafts- und Umweltforscher Wolfgang Sachs hat schon Anfang der 90er-Jahre

dem Prinzip Effizienz jenes der „Suffizienz“ gegenübergestellt, eine Ökonomie des Genug. Mahatma Gandhi beschreibt es so: „Die Welt hat genug für jedermanns Bedürfnisse – aber nicht für jedermanns Gier.“ Suffizienz meint die gerechte Verteilung der Güter zur Befriedigung der Grundbedürfnisse.

Kai Romhardt übersetzt das in seinem Buch „WIR sind die Wirtschaft“ in konkretes unternehmerisches Handeln. Der Gründer des Netzwerks Achtsame Wirtschaft empfiehlt, von Wachstumsillusionen Abschied zu nehmen und sich aus den Ego-Fallen zu befreien. Der Meditationslehrer zeigt Wege zu einem rechten Maß und gesunden Miteinander in Unternehmen. Durch mehr Achtsamkeit im Hinblick auf Arbeit, Konsum und den Umgang mit Finanzen gelingt es, wahren materiellen Wohlstand zu schaffen, ohne darüber den geistigen Wohlstand zu verlieren.

Beispiel Gutmann Aluminium

Der Manager Paul Habel (unten rechts) hat diese Ideen in die Tat umgesetzt. Die Gut-

mann Aluminium Draht GmbH mit Hauptsitz im bayrischen Weißenburg zieht seit 80 Jahren Aluminiumdrähte. Produziert wird ausschließlich in Deutschland. Die Krise 2008 hatte das Unternehmen 45 Prozent des Umsatzes und viele Arbeitsplätze gekostet. So begann nach der Krise ein gemeinsamer Prozess mit den Mitarbeitern zur Frage „Wie wollen wir miteinander arbeiten?“ Habel war deutlich geworden, dass eine grundlegende Veränderung in der Struktur und Kultur des Unternehmens nötig war und fragte dazu alle Mitarbeiter, ob sie bereit seien, diesen Wandel mitzugehen. Alle 130 Angestellten stimmten prompt zu, wobei deutlich war, dass niemand, auch nicht der Geschäftsführer selbst, wusste, wie ein solcher Weg aussehen und gestaltet werden könnte.

Es folgten ein mühsamer Weg und Stunden stillstehender Maschinen. Habel brachte die Mitarbeiter in Kreisen zusammen, um an Visionen und Vorschlägen für das Vorgehen zu arbeiten: „Was wollen wir erreichen und wie wollen wir miteinander umgehen?“

Heute, sieben Jahre später, ist bei Gutmann nichts, wie es war. Die Firma verfolgt zwei Seinszwecke: Der Kern ist es, die Kunden mit gutem Aluminiumdraht und gezogenen Aluminiumprofilen zu begeistern. Der höhere Zweck ist es, die Welt zu verändern, indem Gutmann als „achtsame Organisation“ Vorbild für andere Unternehmen ist. Sie laden Unternehmerinnen und Unternehmer zu Vorträgen und Diskussionen ein und engagieren sich aktiv in der Region für ein Miteinander in Unternehmen auf Augenhöhe.



Foto: ©GAD

Auch in der eigenen Firma gilt das Prinzip der Augenhöhe. Die Hierarchien wurden bei Gutmann abgeschafft. Statt der ehemaligen Funktionsbezeichnungen gelten klare Rollenbeschreibungen und Verantwortlichkeiten. Aus den Rollen haben die Mitarbeiter volle Entscheidungsautorität über ihren Bereich. Die Schicht- und Urlaubsplanung übernehmen die Arbeiter beispielsweise selbst.

Die Rolleninhaber kommen in Kreisen zusammen, um sich abzustimmen und Entscheidungen zu fällen. Jeder Kreis hat einen Gastgeber, einen Schreiber, einen Timekeeper, der auf die Zeit achtet, und einen Achtsamkeitswächter, der eine Glocke schlägt, sollte ein Mitglied respektlos oder unachtsam mit sich oder anderen umgehen. In den Kreisen geht es nicht darum, Konsens zu finden (alle sind einverstanden), sondern Konsent (es gibt keinen schwerwiegenden begründeten Einwand gegen den Vorschlag). Anliegen des Unternehmens ist es, die Mitarbeitenden in Achtsamkeitspraxis, Selbstreflexion und Persönlichkeitsentwicklung zu schulen.

Nach dem Prinzip der Transparenz veröffentlicht das Unternehmen seine Umsatz-, Gewinn- und Verlustzahlen monatlich, um allen unternehmerisches Mitdenken zu ermöglichen. Investmententscheidungen über 100.000 Euro werden gemeinsam mit den Mitarbeitenden diskutiert und getroffen.

Bestätigung und Lohn für die Mühen, diese Veränderungen einzuführen, sind für Habbel die Kennzahlen, die sich durch den Wandel sichtbar verbessert haben: Krankheits- und –Arbeitsunfallquote sind deutlich gesunken, dagegen sind Liefertreue, Gewinn und Produktivität gestiegen.

Die soziale Frage

Doch was passiert, wenn Unternehmen Menschen nicht mehr brauchen? Im aktuellen Buch „Sozialrevolution“ des Campus Verlag schließen internationale Vordenker an den Wholeness-Diskurs mit Blick auf die überholten Sozialsysteme an. Yanis Varoufakis, Andrew L. Stern, Gerald Hüther, Michael D. Tanner und andere skizzieren die Antwort auf die soziale Frage, die durch Digitalisierung und Automatisierung laut wird. Wer hat noch Einkommen und Kaufkraft, wenn Roboter in einigen Jahren mindestens die Hälfte



Foto: © Matthias Kneipbeck

der heutigen Jobs übernehmen? Welches Sozialsystem sorgt für eine Gesellschaft der Arbeitslosen? Wie verbringen Menschen ihre Zeit dann sinnstiftend? Wie lässt sich politisch die Konzentration von Kapital und Macht bei wenigen Großen wie Facebook und Co. verhindern? Mit dem Modell des bedingungslosen Grundeinkommens, wie es auch der Gründer des Drogeriemarktes dm Götz Werner vertritt, zeichnen sie eine Vision, die Menschen ein würdiges Leben und Tun ermöglicht, in dem sie aus der Abhängigkeit von Almosen oder Niedriglöhnen enthoben sind.

Beispiel dm

Auch Götz Werner gehört zu den Pionierunternehmen, die sich dem Wholeness-Prinzip verpflichtet haben. Der Drogeriemarkt dm strebt danach, statt einem gewinnmaximierenden Handelskonzern einen sozialen Organismus zu entwickeln – einen Ort, wo Mitarbeiter sich weiterentwickeln und ihre Potenziale entfalten können, indem sie ein Stück ihrer Lebensbiografie aktiv schreiben. Mit 56.500 Mitarbeitern in rund 3.350 Filialen geht dm für ein Handelsunternehmen ungewöhnliche Wege. Die Mitarbeitenden in den deutschen Filialen haben hohe Verantwortung und Gestaltungsmöglichkeit. Sie entscheiden übers Preisgefüge genauso mit wie über ihr eigenes Gehalt. Die Zahlen des Unternehmens sind transparent. Eine ‚Wertbildungsrechnung‘ legt die Zahlen des Unternehmens jeden Monat komplett und für alle sichtbar offen, so dass jede Filiale weiß, wie sie wirtschaftet, damit sie gute Entscheidungen treffen kann. In einem ‚Einkommensfindungsprozess‘ berät das Filialteam gemeinsam, welches Einkommen in der

jeweiligen Lebenssituation angemessen und gerecht ist, je nach Bedürfnissen und Potenzial der Einzelnen im Team. Im Unternehmen hat sich bewusst eine eigene Sprache etabliert, um diese Kultur zu unterstützen. Leiterinnen heißen hier Verantwortliche, statt Firma sagt man Arbeitsgemeinschaft. Anstatt von Personalkosten spricht man vom Mitarbeitereinkommen und es werden an interne und externe Partner keine Kosten, sondern Leistungen verrechnet.

Ein Mitglied der Unternehmensleitung beschreibt das Unternehmen als systematischen Gewinnminimierer. „Wir achten auf Angemessenheit. Wenn man gesellschaftliches Engagement ernst nimmt, heißt das auch, sich nicht an der Gesellschaft zu bereichern.“ Das Anliegen ist es, über die Strategie der günstigsten Dauerpreise für die Kunden und über das Entfaltungsangebot für die Mitarbeiter einen gesellschaftlichen Beitrag zu leisten.

Gemeinwohl-Ökonomie

Christian Felber, Gründer der Gemeinwohl-ökonomie, stellt zur neuen Form des miteinander-Arbeitens die Vision eines neuen Wirtschaftssystems dazu. Gemeinsam mit Unternehmern entwickelte er eine Alternative zur kapitalistischen Marktwirtschaft und zentralen Planwirtschaft. Die „Gemeinwohl-Ökonomie“ fußt auf den Grundwerten: Vertrauensbildung, Wertschätzung, Kooperation, Solidarität und Teilen. Der Zweck und Erfolg eines Unternehmens wird anhand gemeinwohlorientierter Werte definiert und in einer Gemeinwohlbilanz dargestellt. Vision der Bewegung ist es, diese Bilanz auf jedem Produkt sichtbar zu machen, um Kunden zu



Foto: © Soulbottle

informieren, inwieweit der Produzent das Gemeinwohl mehrt oder vermindert. Felber beschreibt die Gemeinwohlökonomie als eine volleschische und zugleich wirklich liberale Marktwirtschaft. Mehr als 2.200 Unternehmen und über 7.000 Privatpersonen unterstützen das Modell bereits.

Die Bewegung gründete auch die „Bank für Gemeinwohl“, eine Ethikbank, die bereits Vorbilder hat. Die deutsche GLS Bank mit Hauptsitz in Bochum gehörte zu den Pionieren ethischer Geldanlage. Ihr Angebot an Privat- und Firmenkunden: eine sozial-ökologische Geldanlage, mit der sie die Finanzierung nachhaltiger Unternehmen und Projekte unterstützt. Viele Unternehmen sind Kunden bei der GLS, um auch mit dem Kapital, das gerade nicht im Betrieb steckt, sinnvoll zu wirken.

Auch die Berliner Firma Soulbottles (Bild oben) arbeitet an der eigenen Gemeinwohlbilanz. Die Gründer Georg Tarne und Paul Kupfer (erste Reihe Mitte) haben ihre Firma nach dem Wholeness-Prinzip aufgebaut. Soulbottles produziert nachhaltige Trinkflaschen, um den Konsum von Leitungswasser in westlichen Ländern zu fördern. Ein Euro jeder verkauften Soulbottle geht an ein Trinkwasserprojekt in Nepal. Stolz berichten die Gründer, dass aktuell damit 230.000 Euro gesammelt wurden, was 20.000 Menschen in Nepal Zugang zu sauberem Trinkwasser ermöglicht. Doch nicht nur Gründungszweck und Produkt folgen dem Wholeness-Gedanken. Gemeinsam mit den mittlerweile 25 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern haben die beiden eine Selbstorganisation nach dem Modell von Holacracy entwickelt (Lesen Sie

dazu mehr in Teil 1 der Serie „Zukunft der Organisation“ in Ausgabe 6/2016). Zusätzlich zu den festen Meetingformaten war es den Gründern ein Anliegen, neben dem Fokus auf Rollen auch einen Raum für Personen zu schaffen – nach dem Motto „bring your full self to work!“ Inspiriert von den Methoden der gewaltfreien Kommunikation nach Marshall Rosenberg haben sie den Community Space in der Firma geschaffen, um damit die Paradigmen „Kooperation, Fülle, Leichtigkeit, Mitgefühl, Vertrauen“ bei Soulbottles zu stärken. „Wir achten schon bei der Einstellung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter darauf, dass sie die klassischen „Konkurrenz, Angst, Jeder-gegen-jeden, Kampf, Rückzug“-Muster, mit denen wir in unserer Gesellschaft aufwachsen, bei sich bereits transformiert haben“, beschreibt Georg. „Als Gründer legen wir Wert auf unsere eigene persönliche Weiterentwicklung und versuchen Stück für Stück auch mit dem Team einzuüben, uns immer ehrlicher und klarer Feedback zu geben, um uns gegenseitig in unserer Entwicklung zu unterstützen.“ Im „Personal Relations Meeting“ geben sie diesem Aspekt dezidiert Raum und bieten auch für alle in der Firma eine intensive Ausbildung in gewaltfreier Kommunikation an (Lesen Sie dazu auch den Beitrag „Meisterhafte Meetings“ in Ausgabe 2/2017).

Lebensethik und Family-Boards

Wer sollte eigentlich noch mitreden können, damit Organisationen und Gesellschaften ganzheitliche Entscheidungen treffen können? Ethikprofessor Claus Eurich beleuchtet mit seinem „Aufstand für das Leben“ den spirituellen und ethischen Aspekt der notwendigen Transformation. Er sieht aktuell den

Kairos-Moment gekommen, jene Zeit, in der es zu handeln gilt, bevor sich das Zeitfenster schließt, in dem ein Eingreifen möglich ist. Der Weg zu einer Lebensethik beginne mit dem wirklichen Verständnis des Lebens aus der Liebe heraus. Nur von dort können Lebensvision und -Utopie entwickelt werden, die zum Handeln inspirieren. Eurich skizziert die Weiterentwicklung der Menschenrechte zu „Lebensrechten“ und einem Erd-Parlament, in dem das Leben in seiner Vielzahl repräsentiert ist und auch Kinder, Pflanzen, Tiere und Elemente eine Stimme haben.

Einen ganz kleinen Vorgeschmack auf diese Erweiterung der Stimmrechte geben Firmen, die jetzt das Family-Board einrichten. Hier kommen die (Ehe-)Partner und Kinder der Mitarbeitenden zusammen und geben wichtige Impulse für Entscheidungen des Unternehmens. Sie erleben von privater Seite die Organisation durch ihre Mitglieder zu Hause und haben so wichtige Sichtweisen, die ansonsten in der Firma nicht vertreten wären. Auch der Sample an Geschlecht und Alter ist in Organisationen weit eingeschränkter, als in ihrer Lebenswirklichkeit außerhalb.

Ganzheitlichkeit macht erfolgreich

Lohnt sich nun all dieser Aufwand, fragt die Organisation? Abseits des Weltverbesserungsanspruchs zeigen die beschriebenen Beispiele, dass die Erweiterung des Gewinn- und Überlebensfokus auf die Aspekte einer Wholeness-Organisation einen angenehmen Nebeneffekt hat, der vermutlich nirgendwo der Anlass zur Veränderung war: Wie bei Gutmann stiegen auch in den anderen Firmen die Kennzahlen deutlich ins Positive. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter quittieren es mit Begeisterung und höherer Bindung.

All das zur Inspiration für jene, die Organisation und Gesellschaft entwickeln wollen.

WEBTIPP

- ▶ www.neuwaldegg.at/wholeness
- ▶ www.ottoscharmer.com
- ▶ www.gutmann-wire.com/unternehmen/grundueberzeugung/
- ▶ www.sozialrevolution.de
- ▶ www.ecogood.org/de
- ▶ www.gls.de
- ▶ www.soulbottles.de
- ▶ www.interbeing.de