

Systemische Unternehmenssteuerung

Inhalt

Von ‚best practice‘ zu Innovation - Bewusstsein, das den Unterschied macht.....	2
Lässt sich Glück erwirtschaften? - Plädoyer für eine gemeinwohlorientierte Wirtschaftsordnung	7

Von ‚best practice‘ zu Innovation - Bewusstsein, das den Unterschied macht

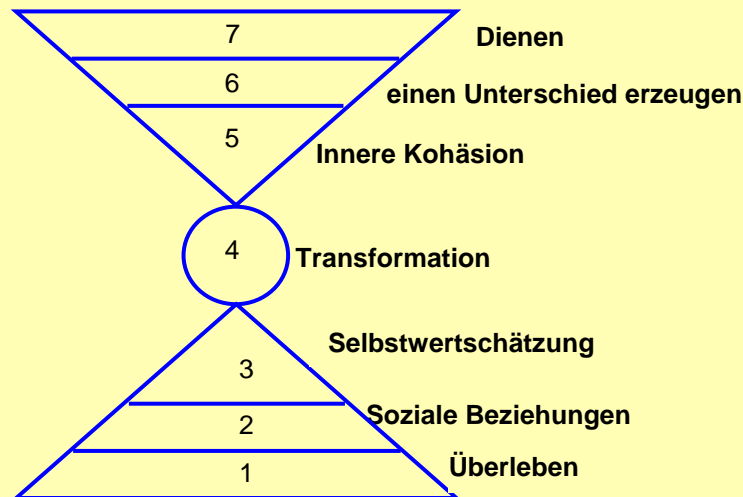
In den letzten Jahren haben viele Unternehmen stark in die **Verbesserung** ihrer **technischen Systeme** und Abläufe, z.B. Supply-Chain, IT-Programme, investiert. Sie haben weiträumige Restrukturierungen durchgeführt und haben eigentlich alles richtig gemacht, um den Weg für Innovationen frei zu geben. Vielerorts bleiben jedoch Fragen offen: ‚**Warum funktionieren unsere Prozesse nicht** wesentlich besser als vorher? Warum übersteigt der Aufwand für die Prozesse häufig das, was im normalen Arbeitsalltag zu bewältigen ist? In vielen Gesprächen mit Unternehmensleitungen stelle ich gerade derzeit, einer Phase des Auftragsbooms, eine ‚**Feuerlöscher-Mentalität**‘ fest, die mit ‚Augen zu und durch‘ beschrieben werden könnte. Gleichzeitig zu dieser Entwicklung sind an verschiedenen anderen Stellen der Gesellschaft **wissenschaftliche Studien** darüber entstanden, welchen **Entwicklungsprozess** das Bewusstsein von **sozialen Gemeinschaften**¹ durchläuft, bevor sie fähig sind, nachhaltig und effektiv zusammen zuarbeiten.

Dieser Artikel zeigt daher folgende **Zusammenhänge** zwischen beiden Entwicklungen auf:

- **Unterschiede** zwischen verschiedenen Arten des **kollektiven Bewusstseins** und deren **Auswirkungen** im Denken und Verhalten von Menschen.
- Wechselwirkungen zwischen **Bewusstseinsentwicklung** in Unternehmen und deren **Prozessqualität**.
- **Notwendige Veränderungen** im Bewusstsein eines Unternehmens für eine nachhaltig hohe Prozessqualität.

Die jüngste Untersuchung der Bewusstseinsentwicklung in sozialen Systemen ist ‚Spiral Dynamics²‘. Sie verknüpft den Entwicklungsstand von Familien, Gemeinden, Nationen aber auch Unternehmen mit der Existenz sog. ^WMeme (aus dem Griechischen ‚die Muse der Erinnerung‘). ^WMeme sind wertebezogene Glaubensmuster, die soziale Systeme generationsübergreifend ‚zusammenleimen‘ und daher Ursache für Kulturbildung. ^WMeme sind die dominanten Informationseinheiten im kollektiven Bewusstsein einer Gemeinschaft und werden durch Kommunikation in das individuelle Denken transportiert. Individuelle und kollektive Bewusstseinsentwicklung stehen also in vielfältiger Wechselwirkung, jedoch nicht grundsätzlich auf der gleichen Entwicklungsstufe. Ein ^WMem reproduziert sich, vergleichbar einem Virus, in unseren alltäglichen Bewertungen von ‚richtig‘ oder ‚falsch‘ bzw. ‚gut‘ oder ‚schlecht‘. Diese inneren Glaubensmuster erzeugen dann im Äußeren entsprechende Kleidermoden, kulturelle Normen, Kunstrichtungen, religiöse und philosophische Äußerungen, soziale Bewegungen, Wirtschaftsmodelle sowie moralische Aussagen über die ‚richtige‘ Lebensweise. ^WMeme bestimmen als Schlüsselfaktor auch die Glaubensmuster in Unternehmen und bringen entsprechende Zielsetzungen, Strategien und Strukturen aber auch Einstellungen und Verhaltensweisen hervor. Ist man also mit der Veränderung von Unternehmensstrukturen befasst, gilt es vorab zu verstehen, welche ^WMeme ein bestimmtes Unternehmen (Aufbau-, Ablauforganisation, Führungs- Managementsysteme etc.) hervorbringen und als soziale Gemeinschaft funktionieren lässt.

Richard Barrett³ unterscheidet grundsätzlich 7 unterschiedliche ^WMeme und nennt sie ‚Stufen kollektiver Bewusstseinsentwicklung in Unternehmen‘. Folgende Unterscheidungen trifft er dabei:



Ebenen des kollektiven Bewusstseins

Die erste Stufe ist von Furcht um das Überleben des Unternehmens und um die Sicherheit des eigenen Arbeitsplatzes geprägt. In solchen Unternehmen geht es um eine Stabilisierung der Finanzen, um kurzfristigen Gewinn und eine Maximierung des Gewinns. Ein wesentlicher Glaubenssatz auf dieser Stufe lautet: ‚der Stärkere gewinnt und der Schwächere verliert‘.

Auf der 2. Ebene geht es um stabile und verlässliche Beziehungen zu/mit Mitarbeitern, Kunden und Lieferanten. Dadurch entsteht bei den Gruppenmitgliedern ein Gefühl der Zugehörigkeit und des gegenseitigen Schutzes. Als Gegenleistung für diesen Schutz werden von den Mitgliedern, ähnlich wie in einer religiösen Glaubensgemeinschaft, langfristige Loyalität und Einhaltung der strengen Regeln verlangt. Eine eindeutig gegliederte Hierarchie verteilt Privilegien entsprechend der Rangzugehörigkeit.

Unternehmen auf Stufe 3 wollen die Besten sein und messen ihren Eigenwert an ihrer Position unter den Besten. Sie sind wettbewerbsorientiert und wollen hohe Gewinne und Renditen auszuweisen. Symbole für nachhaltigen Erfolg auf dieser Stufe sind hohe Bürotürme, Firmenflugzeuge und hochwertige Fahrzeugflotten. Markteinführungen und sonstige Neuerungen in diesen Unternehmen werden mit großem Marketingaufwand präsentiert, alles Denken und Tun steht unter der Prämisse, des größtmöglichen Erfolges.

Auf Stufe vier entsteht die Einsicht, dass Weiterentwicklung des Unternehmens nur durch die Realisierung seiner kreativen Ressourcen möglich ist. Solche Unternehmen lösen sich von den Einschränkungen der ersten drei Stufen und beginnen ihre schöpferischen Potentiale zu mobilisieren und zu nutzen. Kompetenzen werden dezentralisiert, Mitarbeiter werden an Entscheidungen beteiligt und übernehmen Ergebnisverantwortung. Dadurch wird die Unternehmensstruktur weniger hierarchisch und die Bedeutung von Team- und Projektarbeit nimmt zu. Permanentes Lernen und ständige Verbesserung werden wichtige Werte.

Das Potential aus Stufe 4 kommt erst richtig zum Tragen, wenn die Mitarbeiter Leidenschaft für eine gemeinsame Vision und gemeinsame Werte entwickeln. Unternehmen auf Stufe 5 beginnen daher, durch eine inspirierende Vision und Werte interne Kohäsion zu schaffen und alle ihre internen Strukturen, Prozesse und Systeme darauf ausrichten. Arbeit wird auf dieser Stufe mehr als zuvor durch Freude und Leidenschaft motiviert, was auf Stufe 3 extrinsisch motiviert war, wird auf Stufe 5 zu intrinsisch inspirierter Kreativität.

Diese Unternehmenskultur der ‚gemeinsamen Schaffensfreude‘ wird ein Bestandteil seiner Marke und auch von Kunden, Lieferanten und Partnern wahrgenommen.

Auf Stufe 6 tritt das Bewusstsein der internen und externen Verbundenheit in den Vordergrund, um durch die Kraft dieser Verbundenheit einen Unterschied im Markt und der Welt zu erzeugen. Nach innen unterstützen solche Unternehmen ihre MA dabei, sich nicht nur fachlich sondern auch persönlich weiterzuentwickeln und ihre besonderen Talente im Unternehmen zu entfalten. Nach außen baut das Unternehmen wechselseitig förderliche Beziehungen zu Kunden, Lieferanten, Partnern und auch Wettbewerbern auf und passen auch ihre Unternehmens-strukturen an solche Netzwerke an.

Stufe 7 bedeutet eine weitere Intensivierung von Stufe 6 und ist getragen der Erkenntnis, dass alles Leben miteinander verbunden ist und voneinander abhängt. Es geht darum ein Bewusstsein für die soziale Verantwortung im gesamten Unternehmen zu erzeugen. Werte auf dieser Ebene sind vor allem Engagement für das Allgemeinwohl und das Wohl zukünftiger Generationen. Entsprechende Aktivitäten entstehen in lokalen, nationalen oder globalen Kontexten.

Der Zustand des Bewusstseins in einem Unternehmen wird ganz wesentlich von der Leitungsgruppe, also der Unternehmensleitung sowie dem Senior-Management geprägt. Nur wenn diese Gruppe auch ganz persönlich zu einer Bewusstseins-transformation bereit ist, kann eine Bewusstseinsveränderung im Unternehmen entstehen. Die Leitung muß den Wandel leben, den sie in der Organisation erzeugen will. Für jedes Mitglied dieser Gruppe muß die persönliche Verbindung zur Unternehmensmission und -vision ein Teil ihrer persönlichen Entwicklungsweges werden.

Die kritische Phase auf dieser Reise ist es, ob es gelingt sich den eigenen Ängsten (sh. Schattenintegration) zu stellen und dadurch Einsicht in ihre Ursachen zu erhalten. Das Verstehen der eigenen Ängste ist Voraussetzung für die Entwicklung der Stufen 5 bis 7, also die Fähigkeit diese Ängste loszulassen und zu überwinden. Grundsätzlich sind die Ängste auf Stufe 1 - 3 geprägt durch ein Mangel-empfinden, also einer Angst, von etwas ‚zu wenig‘ zu haben: zu wenig Gewinn, ‚zu wenig Anerkennung, zu wenig Kontrolle, zu wenig Erfolg. Und im Zustand der Angst, werden dann sowohl individuell als auch kollektiv grundsätzlich und unbewusst genau die Verhaltensweisen aktiviert, die einen Teufelskreis auslösen und genau das erzeugen, was man stärksten vermeiden möchte - den Mangel an

In dem Modell von Barrett, früher jedoch auch schon bei Gebser und Wilber ist die Entwicklungsstufe 4 der Übergang von einem angstgesteuerten Denken und Handeln zu einem angstfreien bzw. -bewussten Verhalten.

Brauchen wir das? Reicht für erfolgreiche Unternehmen nicht ein Bewusstsein der Stufe 3? Überlassen wir die Bewusstseinsentwicklung auf den höheren Ebenen nicht besser den Wohltätigkeits- und Umweltschutzorganisationen? Dies sind zwar berechnete Fragen, doch die Praxis zeigt, dass die höhere Bewusstseinsentwicklung von Unternehmen bereits heute dringend notwendig ist. Folgendes Beispiel soll dies verdeutlichen:

In vielen Unternehmen geht es derzeit darum, geplante Prozesse und Abläufe so umzusetzen, dass sie sowohl kosten- und zeiteffizient funktionieren als auch die Möglichkeit geben, flexibel auf veränderte Kundenwünsche zu reagieren. Ca. 95%³ dieser Unternehmen haben ein Bewusstsein auf der Stufe 3 entwickelt. Die äußeren Kennzeichen dieser Stufe 3 sind im Wesentlichen:

- Matrixformat der Unternehmensstruktur
- Unternehmenssteuerung durch betriebswirtschaftliche Kennzahlen

- Große Anzahl hochspezialisierter Systeme in den einzelnen Unternehmensfunktionen
- Separate, funktionsoptimierende Zielsetzungen
- Karriereentwicklung durch vertikalen Aufstieg in der Matrixorganisation

Diese äußeren Kennzeichen sind das Ergebnis eines Bewusstseins der Stufe 3, das hauptsächlich auf Erfolg, also auf Anerkennung (in Form von Geld, Gewinn, Zustimmung) des eigenen Denkens und Handelns zielt. Die äußeren Kennzeichen wiederum fokussieren das Bewusstsein, auf entsprechende Überzeugungen und Einstellungen, das diesen Erfolg hervorbringt. Diese Wechselwirkung erzeugt in den meisten der heutigen Unternehmen folgende Dynamik:

Matrixstrukturen stellen die verschiedenen Unternehmensfunktionen in Linien nebeneinander. Als Bild betrachtet kann man ein solches Unternehmen auch als eine Anzahl unterschiedlicher Türme bzw. Burgen sehen. Hohe Bürotürme sind auch tatsächlich ein Erfolgssymbol heutiger Unternehmen. Ein wesentliches Merkmal dieser Matrixstrukturen sind Hierarchiestufen, durch die die Entscheidungsbeteiligung abgebildet ist. Die oberen Ebenen werden stärker als die unteren Ebenen in die Bildung von Entscheidungen mit einbezogen. Das auf Stufe 3 ausgebildete Bewusstsein erzeugt nun sowohl in den verschiedenen Unternehmensfunktionen als auch zusätzlich in den unterschiedlichen Entscheidungs-/Hierarchieebenen das Bedürfnis nach Anerkennung, also danach als Bester erkannt zu werden. Auf Stufe 3 gelingt diese Anerkennung am schnellsten, wenn sich Kosten- und Zeiterparnisse, also Effizienzsteigerungen nachweisen lassen. Gleichzeitig führt dieses Streben als Bester erkannt zu werden zu Wettbewerb untereinander, d.h. jeder Unternehmensbereich, genauso wie jede einzelne Führungsebene hat die Absicht noch bessere Leistung (auf dieser Stufe: Effizienzsteigerung) zu erzielen als die internen Konkurrenten. Die teilweise starken Zielkonflikte, die aus dieser best-practice-Strategie entstehen, zeigen sich dann konkret meist erst in der Team- und Projektarbeit. Gerade auf den untersten Führungsebenen, in denen die Entscheidungsbeteiligung in Matrixstrukturen am geringsten ist, sind die Beteiligten dann damit konfrontiert aus stark widersprüchlichen Zielsetzungen funktionierende Team- und Projektarbeit zu generieren. Da natürlich auch die Leistungsbeurteilung der Team- und Projektmanager an ihrem Erfolg gemessen wird, entsteht hier oft großer Druck für die Betroffenen, der gleichzeitig ein fast unlösbares Dilemma darstellt. Auf der untersten Ebenen müßten nämlich nun diese Zielkonflikte zugunster der funktionsübergreifenden Zusammenarbeit aufgelöst werden, was jedoch ohne übergreifende Entscheidungsbeteiligung gar nicht möglich ist. Eine häufige Folge dieses Dilemmas ist dann, dass die eigentlich formalen Zielkonflikte auf die persönlichen Beziehungen übertragen werden und eine Zusammenarbeit in dem Projekt bzw. Team zunehmend erschwert bzw. verhindert. Viele Projekte scheitern an dieser Dynamik, also durch das Bewusstsein auf Ebene 3.

Nun geht es jedoch, wie oben beschrieben in vielen Unternehmen darum, die Prozesse ‚zum Laufen‘ zu bringen. Wesentliche Erfolgskriterien für funktionierende Prozesse sind:

- funktionsübergreifende Zusammenarbeit für höchsten Kundennutzen
- prozessorientierte Steuerung und Führung
- gemeinsames Verständnis der Beteiligten für den Prozess

Durch die Gegenüberstellung dieser Erfolgskriterien zu der tatsächlichen Dynamik in Matrixorganisationen wird völlig klar, dass Prozesse in Unternehmen mit einem Bewusstsein auf Ebene 3 nie nachhaltig funktionieren werden. Unternehmen mit einem Bewusstsein auf Ebene 3 fokussieren auf

- Trennung statt auf Verbindung
- Interne Zielkonflikte statt auf Kundennutzen
- Beste Einzelleistung statt auf gemeinsames Verständnis

Denken und Handeln für nachhaltig funktionierende Prozesse dagegen ist Ergebnis eines Bewusstseins auf Stufe 5. Nämlich einer internen Kohäsion der Führungskräfte und Mitarbeiter, die sich besonders in schwierigen Situation persönlich und funktionsübergreifend für die gemeinsame Zielerreichung verantwortlich fühlen und entsprechend an der Entscheidungsbildung beteiligt sind.

Zusammenfassend lässt sich also sagen, bevor ein Unternehmen nicht ein Bewusstsein entwickelt, das Voraussetzung ist um die gewünschten Ergebnisse einer Prozessorganisation hervorzubringen, solange werden eben auch die Prozesse nicht wie geplant funktionieren. Der Weg der Bewusstseinsentwicklung läuft für die oben dargestellten 95% aller deutschen Unternehmen zunächst über ein Bewusstsein der Stufe 4. Auf dieser Ebene geht es im Wesentlichen um den Abbau der Ängste des leitenden Management, die Mitarbeiter an der Entscheidungs-bildung zu beteiligen und damit eigene Kontrollverantwortung loszulassen und zu delegieren. Ein wichtiger Schritt zum Abbau der persönlichen Ängste ist die Erkenntnis der positiven Absicht dahinter. Die Motivation der Mitarbeiter für ihre persönliche Verantwortung an den Unternehmensergebnissen (Stufe 5) entsteht sowohl durch Resonanz zu ihren persönlichen Zielen als auch durch ‚Ermächtigung‘. Nur Führungskräfte, die in ihr eigenes Bewusstsein entsprechend entwickelt haben, können diese komplexe und diffizile Transformationsarbeit effektiv begleiten.

Mit unseren Methoden und Werkzeugen erfassen wir sowohl den aktuellen wie auch erwünschten Zustand des Bewusstseins in Unternehmen und begleiten die Realisierung der Transformation. Sprechen Sie uns an!

¹ Gebser, Wilber....

² Spiral Dynamics, Beck u. Cowan.....

³ Richard Barrett, a values-driven organization,

Lässt sich Glück erwirtschaften? - Plädoyer für eine gemeinwohlorientierte Wirtschaftsordnung

88% der Bundesbürger wünschen sich angesichts der anhaltenden, europaweiten Krise eine neue Wirtschaftsordnung. Dies ergab eine Umfrage im Auftrag der Bertelsmann Stiftung¹. 3 von 4 Befragten misstrauen darin den Selbstheilungskräften der Marktwirtschaft zur Lösung der Probleme. Der Kapitalismus sorge weder für ‚sozialen Ausgleich in der Gesellschaft‘ noch für den ‚Schutz der Umwelt‘ oder einen ‚sorgfältigen Umgang mit Ressourcen‘. In einer Rangfolge der persönliche wichtigen Dinge stehen für die deutschen Bürger zunehmend postmaterielle Ziel ganz oben: ‚Gesundheit‘ liegt auf dem Spitzenplatz, gefolgt von ‚Zufriedenheit mit der persönlichen Lebenssituation‘ und dem ‚Schutz der Umwelt‘. Ganz unten in den Prioritäten stehen bei den Befragten dagegen ‚Geld und Besitz zu sichern und zu mehren‘.

Schon mit diesen Ausschnitten aus der repräsentativen Studie wird klar, dass die darin geäußerten Werthaltungen völlig andere sind, als die Prinzipien unserer aktuellen Wirtschaftsordnung. Wie aber könnte ein alternatives Wirtschaftssystem aussehen und welche Veränderungen würde es für den einzelnen Bürger, für Unternehmen und für die gesamte deutsche Volkswirtschaft bedeuten? Der nachfolgende Artikel arbeitet zunächst den ‚blinden Fleck‘ des kapitalistischen Wirtschaftssystems heraus und stellt alternative Thesen für den Übergang in eine stärker gemeinwohlorientierte Wirtschaft vor.

Adam Smith (1723-90) gilt als Begründer der Wirtschaftstheorie, die auch noch heute die Verständnisgrundlage für die westliche Industrieökonomie bildet. Im Zentrum der Betrachtung von Smith steht die Bedeutung von Produktivität, die er als Ergebnis produzierender Arbeit bewertet. Implizit (und damals völlig unbemerkt) unterteilt Smith Arbeit also in produktive und unproduktive Arbeit. Unproduktive Arbeiten sind für ihn alle Dienstleistungen, die erbracht werden, damit produktive, d.h. erzeugende Arbeit stattfinden kann. Außerhalb dieser Betrachtung stehen somit alle (menschlichen und natürlichen) reproduktiven Tätigkeiten und Prozesse. Durch diese Dichotomie zwischen Produktion und Reproduktion entsteht eine machtvoll hierarchie, in der das Produktive über dem Reproduktiven steht, das eine wertvoll, das andere wertlos.

Im Rahmen des Nachhaltigkeitsdiskurses der ökologischen Ökonomie wurde seit den 1970er Jahren zunehmend die Bedeutung des ‚Naturkapitals‘ erkannt. Naturkapital ist ein Bestand der den Fluss von natürlichen Ressourcen ermöglicht und wird in ‚erneuerbares‘ (Sonnen, Windenergie) und ‚nicht erneuerbares‘ (Erdöl, Kohle) Kapital unterschieden. In dieser Bedeutung liegt jedoch gleichzeitig der fundamentale Widerspruch in der Praxis der Industrieökonomie. In dieser Praxis wird das, was in den Verwertungsprozessen physisch (stofflich, energetisch) geschieht, in den Bewertungsprozessen gezeugnet und abgespalten. Im Verständnis der heutigen Industrieökonomie wird also trennscharf voneinander abgegrenzt, was einerseits Warenform aufgrund von menschlicher Erwerbs- und Kapitalproduktivität angenommen hat, von andererseits sog. ‚unproduktiven Neben-/Naturprodukten‘. Diese Nebenprodukte fließen zwar als Bestand(teil) in die menschlichen Erzeugnisse ein, werden jedoch nicht ökonomisch bewertet. Die dadurch entstehenden Widersprüche Hergestelltes vs. von Natur Gewordenes, gesellschaftliches Subjekt vs. Natur-Objekt, Arbeits- und Kapitalproduktivität vs. Naturproduktivität werden in der westlichen Industrieökonomie abgespalten, bilden jedoch gleichzeitig die Basis ihrer Existenz.

Blicken wir auf die Krisen des 20. und 21. Jahrhunderts - Öl- Klima- Gesundheitswesen- Demografie- Finanzkrise - entstehen diese allesamt aus einem Mangel an Natur-Produkten. Mit Natur-Produkten sind nicht die Ergebnisse sondern die Prozesse gemeint, die das (Natur)Leben herstellen und erhalten. Genau jedoch diese Prozesse sind, wie oben beschrieben, ausgeblendet, denn die ökonomische Disziplin unterscheidet zwischen wertvollen produktiven und wertlosen reproduktiven, also sozial- weiblichen sowie

ökologischen Leistungen. Die wesentlichen Konsequenzen aus dieser Abspaltung sind, dass beide reproduktive Bereiche nicht in die Kostenrechnung der Ökonomie eingehen, mit der Folge, dass sie maßlos ausgenutzt, vernutzt, beschädigt und langfristig zerstört werden. Mit ihren Strukturen und Modi bringt die Ökonomie der Industriemoderne nicht nur unerwünschte und auf sich selbst kontraproduktiv zurückwirkende Naturverhältnisse (gesundheitsschädliche Produkte, Pflagenotstand, veraltetes Bildungssystem) hervor, sondern bemerkt dies noch nicht einmal. In der gängigen ökonomischen Bewertung erscheint das kontraproduktive Naturprodukt gar noch als Ertrag.

Um den Blick für das Ganze der Ökonomie zu weiten, ist es also notwendig zu erkennen, dass die Grenzen zwischen Natur und Kultur durch jeden menschlichen Produktionsprozess aufgehoben werden. Dies bedeutet, dass in der industriellen Produktion Naturstoffe (Energie, natürliche Materialien) und Naturleistungen/-(re)produktivität mit menschlicher Arbeit kombiniert werden. Auf diese Weise entstehen Hybrid- bzw. ‚Natur-Kultur-Produkte‘. Aus der Perspektive der Reproduktion bildet sich also ab, dass Aufbau- und Abbauprozesse im gesamten ökonomischen (Re)Produktions-prozess ineinander wirken. Das Produktionssystem Natur ist zugleich Ausgangspunkt, d.h. Produktivität UND Ergebnis dieses Prozesses. Dabei ist den Reproduktionsprozessen Veränderung und Erneuerung, d.h. Entwicklung zu eigen. Reproduktion findet also nicht in geschlossenen Kreisläufen sondern in spiralförmigen und zukunfts-offenen, also evolutiven Prozessen statt.

Eine wirksame nachhaltige Wirtschaft agiert auf Basis der Gewissheit, dass Produzieren und Reproduzieren, Herstellen und Wiederherstellen/Erneuern untrennbar zusammengehören. Dadurch wird das bisher ‚reproduktive‘ System als Teil ökonomischer Praktiken erkannt und bezieht sich sowohl auf reproduktive Natur- als auch Kulturprozesse. Damit reproduktive Kulturprozesse, d.h. sozial-weibliche Produktivität (Empathie, Koordinations- und Mediationsvermögen) in einem nachhaltigen Wirtschaftssystem eine realistische Bewertung erhält, muß in den kommenden Jahrzehnten das Genderthema in allen gesellschaftlichen Institutionen zu einer politischen Steuerungsstrategie werden.

Voraussetzung für einen so grundlegenden Transformationsprozess ist, dass es gelingt, die Differenz zwischen Bewerten und Verwerten als inneres Widerspruchsverhältnis moderner Ökonomie zu überwinden. Denn im Rahmen des vorherrschenden ökonomischen Verständnisses wird sich nachhaltiges Wirtschaften in Hinblick auf seine (re)produktiven Zwecke nicht entfalten können. Der abstrakte Produktivitätsbegriff der industriellen Wirtschaft wird in diesem Veränderungsprozess um qualitative sozial-ökologische Kriterien erweitert und sowohl im ökonomischen Raum als auch gesellschaftspolitisch zu bestimmen sein. Die Transformation in eine (re)produktiv verfasste Ökonomie bedeutet also zugleich eine umfassende Veränderung gesellschaftlicher Naturverhältnisse und ihrer Regulierungsformen.

Um diesen Übergangsprozess zu gestalten wird eine Normierung ganzheitlichen Nachhaltigkeits- managements benötigt, die die Bemühungen und Fortschritte von Unternehmen und ganzen Volkswirtschaften meß- und vergleich- bar macht. Um diesen Übergang zu beginnen, werden von der sozialen Bewegung der **Gemeinwohl-Ökonomie** folgende Kernthesen als Ausgangspunkt formuliert:

- **Wirtschaftlichen Erfolg neu definieren**

Im der heutigen Industrieökonomie wird wirtschaftlicher Erfolg mit 2 Schlüsselparametern gemessen:

- dem Bruttoinlandsprodukt auf der Makroebene
- dem Finanzgewinn auf der Mikroebene

Beide Parameter haben gemeinsam, dass es sich um monetäre Indikatoren handelt, d.h. sie werden in Geld gemessen. Neben unbestreitbaren Vorteilen, hat Geld wie oben beschrieben den Nachteil, dass es nur den Tauschwert zum Ausdruck bringt, nicht aber den

Nutzwert. Menschen BEDÜRFEN jedoch ausschließlich verschiedene Nutzwerte. BIP und Gewinne sagen aber nichts Verlässliches über die Verfügbarkeit von Nutzwerten aus (z.B. ob sich ein Land im Krieg oder Frieden befindet, in einem Land eine Demokratie oder Diktatur herrscht, der Ressourcenverbrauch eines Landes steigt oder sinkt, Frauen gleichberechtigt sind oder nicht,) Egal, welchen Nutzwert wir abfragen, ein steigendes BIP sagt nichts Verlässliches über dessen Erreichung aus. BIP und Gewinn messen das Mittel, nicht aber das Ziel des Wirtschaftens! Das ist ein fundamentaler Methodenfehler. In keinem Projekt der Welt, wird sein Erfolg anhand von Mitteln gemessen anstatt an der Zielerreichung.

Um den Nutzwert eines Produkts oder einer Dienstleistung zu messen, ist es notwendig qualitative und quantitative Indikatoren dafür zu entwickeln. Die Vorlage dafür könnte das ‚Bruttoglücksprodukt‘ des Staates Bhutan bilden, das über 20 Faktoren, die Lebenszufriedenheit seiner Einwohner, also das Volksgemeinwohl mißt. Später könnten diese Faktoren auf Produktebene übertragen werden, sodass der Nutzwert eines Produktes sich aus Gemeinwohl-orientierten Werten ergibt.

Mit dieser neuen BEWERTUNGS-Methode würde der Erfolg einer Volkswirtschaft mit dem Gemeinwohl-Produkt (statt BIP) und der Erfolg eines Unternehmens mit der Gemeinwohl-Bilanz (statt der Finanzbilanz) gemessen.

- **Gemeinwohl messen**

Eine Gemeinwohl-Bilanz mißt den aktuellen Stand der von einem Unternehmen realisierten Gemeinwohl-Werte. Diese Werte befinden sich bereits heute in der Gesetzgebung der meisten demokratischen Länder und betreffen:

- Menschenwürde
- Gerechtigkeit
- ökologische Nachhaltigkeit
- Demokratie

Das Ergebnis einer Gemeinwohl-Bilanz zeigt in quantifizierter und damit vergleichbarer Form, wie diese Grundwerte gegenüber den Berührungsgruppen/Stakeholder eines Unternehmens praktiziert werden.

- **Die Gemeinwohl-Bilanz**

Diese 5 Grundwerte werden dann auf der X-Achse aufgetragen und die Stakeholder auf der Y-Achse. In den Schnittflächen werden aktuelle 18 Gemeinwohl-Indikatoren gemessen:

- wie sinnvoll die Produkte/Dienstleistungen
- wie human die Arbeitsbedingungen sind
- wo Frauen gleich behandelt und bezahlt werden
- wie ökologisch produziert wird
- wie mit den Kunden umgegangen wird.
- wie kooperativ und solidarisch sich das Unternehmen zu anderen Unternehmen verhält
- wie die Erträge verteilt werden
- wie demokratisch die Entscheidungen getroffen werden

Diese 18 Indikatoren werden in Punkten gemessen sind und für jeden Indikator sind 4 Stufen erreichbar:

- erste Schritte
- fortgeschritten
- erfahren
- vorbildlich

Zu jedem Indikator gibt es ein Handbuch (link), in dem Details und Hintergründe zu jedem einzelnen Indikatoren aufgeführt sind.

Wert Stakeholder	Menschenwürde	Solidarität	Ökologische Nachhaltigkeit	Soziale Gerechtigkeit	Demokratie, Mitbestimmung & Transparenz
A. LieferantInnen	A1 Ethisches Beschaffungsmanagement				100
B. Investoren	B1 Ethisches Finanzmanagement				20
C. Mitarbeiter inkl. Eigentümer	C1 Arbeitsplatz-Qualität 60	C2 Gerechte Verteilung des Arbeitsvolumens 40	C3 Förderung d. ökologischen Verhaltens der MitarbeiterInnen 40	C4 Gerechte Verteilung des Einkommens 60 C5 Gleichstellung Inklusion Benachteiligter 40	C6 Innerbetriebliche Transparenz und Mitbestimmung 100
D. Kunden Produkte Dienstleistungen Mitunternehmer	D1 Ethisches Verkaufen 40	D2 Solidarität mit Mitunternehmern 80	D3 Ökologische Gestaltung d. Produkte u. Dienstleistungen 60	D4 Soziale Gestaltung der Produkte und Dienstleistungen 20	D5 Erhöhung der ökologischen u. sozialen Branchensstandards 20
E. Gesellschaftl. Umfeld	E1 Gesellschaftliche Wirkung/ Bedeutung der Produkte und Dienstleistungen 100	E2 Beitrag zum Gemeinwesen 40	E3 Reduktion der ökologischen Auswirkungen 100	E4 Minimierung d. Gewinnausschüttung an Externe 40	E5 Gesellschaftliche Transparenz und Mitbestimmung 40
Negativkriterien	z.B. Verletzung d. Menschenrechte -200	Feindliche Übernahme -200	z.B. grobe Verstöße gegen Umweltauflagen -150	z.B. Ungleichbezahlung Frauen/ Männer -200	z.B. Verhinderung eines BR -150

Das Ergebnis der Gemeinwohl-Bilanz könnte auf allen Produkten u. Dienstleistungen ersichtlich sein und in verschiedenen Stufen, farblich gekennzeichnet sein. Maximal kann jedes Unternehmen, egal ob 1-Personen-Unternehmen oder großer Konzern 1000 Punkte erreichen. Die Darstellung der aktuellen GW-Ergebnisses könnten die Ampelfarben sein, d.h. wenig Punkte = rot, mittlere Punktzahl = gelb, hohe Punktzahl = grün.

Konsumenten hätten dann auf einen Blick die komplette Information über die Gemeinwohl-Performance eines Unternehmens.

Wenn Sie Interesse haben, möglicherweise in ganz kleinen Schritten, das System einer praktizierten Gemeinwohl-Ökonomie kennenzulernen, senden Sie bitte eine kurze Mail an Nicole.Weis@Systemische-kommunikation.com

¹ sh. http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xchg/bst/hs.xsl/nachrichten_113236.htm

² Die Neuerfindung des Ökonomischen, Adelheid Biesecker, Oekom-Verlag

³ sh <http://www.gemeinwohl-oekonomie.org/de> und 'Gemeinwohl-Ökonomie, Christian Felber, Deutike Vlg.