

Schöne Aussichten – Folge 11

Werte schaffen Werte¹

Menschenorientierte Unternehmen

„Herzlichkeit leben, Unternehmen, die von Werten und den Mitarbeitern bestimmt und gesteuert werden, langfristig agieren und denken. Menschenorientierung statt Gewinnmaximierung“, so lautet die Vision für ein neues Wirtschaften. Sie konkretisierte sich 2007 und wird seitdem kontinuierlich weiter gedacht. Das Ziel sind langfristig agierende Unternehmen, die Erfolg über glückliche Mitarbeiter und Gewinn definieren. Sie will ein bessere, humane Arbeits- und damit Lebenswelt für den Menschen schaffen.

Vision eines Unternehmens, das den Mitarbeitern gehört

Das Unternehmen und die Geschäftsführer des Unternehmens dienen den Menschen im Unternehmen, nicht umgekehrt, so lautet die Vision des Unternehmers Michael Deck. Statt auf kurzfristige Gewinnmaximierung zu setzen ist das Ziel, Arbeit als einen ganzheitlichen Teil des Lebens zu verstehen. Ökonomische Aspekte sind wichtig, jedoch nur Teil eines größeren Ganzen. Der Mensch steht im Mittelpunkt und hat ein Anrecht auf einen lebenslangen Arbeitsplatz, auf Sinn bestimmtes und selbstbestimmtes Arbeiten. Gemeinsame Werte bestimmen das gemeinsame Handeln, sind Grundlage des gemeinsamen Wirtschaftens. Die Ideen der Nachhaltigkeit (Ökonomie, Ökologie und Soziales) werden vom wichtigsten Faktor Werte angeleitet. Die Mitarbeiter sind dabei die geistigen wie materiellen Eigentümer des Unternehmens. Diese Vision findet sich in großen Teilen auch in der bereits veröffentlichten Vision der Global Reporting Initiative wieder (Schöne Aussichten, Folge 2), welche sagt: „Wirtschaften soll nicht nur rein ökonomischen und materiellen Zielen folgen; auch soziale und ökologische Bedürfnisse sollen bei der unternehmerischen Tätigkeit berücksichtigt und erfüllt werden.“ Die zunehmende Bedeutung immaterieller Werte steht hier klar im Vordergrund.

Arbeit als Teil eines ganzheitlichen Lebens

Der Wert der Arbeit entspricht in dieser Vision nicht dem Wert der geschaffenen Güter, sondern ist davon unabhängig. Wert entsteht durch die Summe der Ideen und Glaubenssätze der Mitarbeiter, durch das Miteinan-

¹ Die Publikationsreihe „Schöne Aussichten“ soll den gesellschaftlichen Diskurs über wünschenswerte Zukünfte in Deutschland aus unterschiedlichen Perspektiven anregen. Mit der Reihe erforschen wir, ob Visionen Kräfte für mehr Fortschritt mobilisieren können. Für weitere Visionsvorschläge und für Diskussionen zu Übertragbarkeit und Anwendbarkeit z.B. auf große Unternehmen sind wir dankbar. Bitte nehmen Sie Kontakt mit dem Herausgeber auf.

8. Juli 2013

Autorin: Daniela Scholl
daniela.scholl@auszeitagentur.de

Herausgeber: Stefan Bergheim
stefan.bergheim@fortschrittszentrum.de
Tel. +49 69 788 098 291

www.fortschrittszentrum.de

Zentrum für
gesellschaftlichen
Fortschritt

der im Team. Ein Unternehmen, welches die Vorstellung von Arbeit und Erwerb trennt, schafft so zusammen mit den Mitarbeitern eine langfristige Perspektive für die Zukunft. Gewinne werden auch bei dieser Idee für Investitionen genutzt, verbleiben ansonsten jedoch im Unternehmen. Kurzfristige Marktschwankungen sind für ein Unternehmen dieser neuen Denkart fast unerheblich, da durch die im Unternehmen verbleibenden Gewinne das Fortbestehen gesichert ist. Eine wichtige Kennzahl dieses Denkens ist die Division der Rücklagen durch die Fixkosten des Unternehmens pro Monat. Diese Kennzahl besagt, für welche Dauer das Unternehmen seine Mitarbeiter auch ohne neue Aufträge beschäftigen kann. Die Auszahlung des monatlichen Betrags pro Mitarbeiter variiert je nach dessen Bedürfnissen und privater Situation. Der Ausbildungsstand des Einzelnen ist dabei zweitrangig, vielmehr liegt die Frage zugrunde, was der Einzelne benötigt. So hat ein Familienvater andere Bedürfnisse als ein Alleinstehender. Bei dieser Vision wird das Gehalt maßgeblich von den individuellen Wünschen und Bedürfnissen bestimmt. Ein Geschäftsführer kann weniger verdienen als ein Facharbeiter, wenn er unterschiedliche monetäre Bedürfnisse hat. Da der Wert des Geldes nicht den Wert der Menschen bestimmt, ist Arbeit keine Ware mehr, für welche der Mensch sich verkaufen muss. Der Unternehmer Michael Deck begann zunächst, für sich selbst ein Budget zu erstellen. „Mit einem Budget entscheide ich bewusst vorher, wo mein Geld hingehet. Ein Budget führen heißt, sein Geld gezielt ausgeben. Ohne Budget ist die Gefahr groß, dass wir mehr ausgeben, als wir eigentlich besitzen. Also müssen wir uns die schwierige Frage beantworten: "Wie viel ist genug?" (um unsere Verpflichtungen, Bedürfnisse und Wünsche zu bezahlen). Dabei gehen wir wie folgt vor:

1. Zuerst wird ermittelt wie hoch der Tariflohn für die jeweilige Tätigkeit ist. Danach wird abgefragt, ob der Mitarbeiter mit dem Tariflohn zurechtkommt.
2. Wenn er dann möchte, helfen wir ihm bei der Erstellung eines persönlichen Haushaltsplanes, um zu schauen, ob er einen "geschlossenen finanziellen Kreis" besitzt.“

Die Idee des geschlossenen finanziellen Kreises ist an das christliche Denken zum Umgang mit Geld angelehnt.



Eine Unternehmerreise in die USA als Initialzündung

Seit Michael Deck 1997 im SPIEGEL las, dass es bei der dänischen Firma Oticon keine Hierarchien und feste Arbeitszeiten gab und dennoch die Produktivität steil an stieg, beschäftigte er sich theoretisch mit einem neuen Unternehmensmodell. Den Ausschlag, ein neues Unternehmen auf den Weg zu bringen, gab 2007 eine Reise in die Vereinigten Staaten: S. Truett Cathy, der Gründer und Präsident von Chick-fil-A, Inc., der drittgrößten Fast-Food-Kette der USA, begrüßte 2007 einige Unternehmer aus Deutschland. Sein Vortrag über die gelebten Werte bei Chick-fil-A, Gespräche mit den Mitarbeitern sowie die Überzeugung von Cathy, dass Gewinnmaxi-

Wert entsteht durch Ideen und Miteinander

Wie viel ist genug?

USA-Reise 2007



mierung nicht der Treiber eines Unternehmens sein sollte, haben Michael Deck nachhaltig beeinflusst. Bei Chick-fil-A sind alle Filialen an Sonntagen geschlossen, um jedem Mitarbeiter einen festen Tag für die Familie zu geben. Obwohl der Sonntag der umsatzstärkste Wochentag in Fast-Food-Unternehmen ist, verzichtet Cathy auf diese Gewinnmaximierung und stellt seine Mitarbeiter in den Mittelpunkt. Cathy wird von einem philanthropischen und christlichen Menschenbild geleitet. Mit diesen erlebten gelebten Werten und Praxisbeispielen im Gepäck kam Michael Deck aus den Vereinigten Staaten zurück nach Deutschland.

Ständiges Weiterdenken der Idee als Teil der Vision

Deck, Jahrgang 1961 und Sohn eines Unternehmers aus Baden-Württemberg, denkt seit vielen Jahren über das Wirtschaften nach und lehrt am Bildungs- und Technologiezentrum der Handwerkskammer Heilbronn im Fachbereich Betriebswirtschaft die klassischen Methoden und Ideen der Betriebswirtschaftslehre. Ausgehend von seinen Erfahrungen in den USA beschloss er, ein Unternehmen neuen Denkens in der Realität auf den Weg zu bringen. 2007 wurde Deck Teilhaber der Tiedge GmbH, einer Tischlerei und zugleich das Familienunternehmen seiner Ehefrau, welches sich in finanziell schwierigen Zeiten befand. Das Unternehmen beschäftigte damals wie heute acht Mitarbeiter, welchen die Idee vorgestellt wurde:

„Der einzelne Mitarbeiter handelt selbstverantwortlich. Damit er dies tun kann, steht er in Verbindung mit kollegial beratenden Gremien, die sich aus den Arbeitszusammenhängen ergeben. Was hinsichtlich der Arbeitsbedingungen rechtlich zu ordnen ist, wird innerhalb der Betriebsgemeinschaft in demokratischer Weise vereinbart. Weitere Maßnahmen, die ein Unternehmen nur im Zusammenhang mit den Ganzen vornehmen kann sind: das Bestimmen der gerechten Einkommenshöhe, das Festsetzen der Preise und das Einsetzen von Unternehmerkapital für Investitionen und Spenden. Die entsprechenden Vereinbarungen und Entscheidungen der selbstverantwortlich handelnden Mitarbeiter kommen in kollegialen Gremien zustande.

Nach dem Freiheitsprinzip soll nun ausnahmslos alles, was im Tätigkeitsfeld des Mitarbeiters geschieht, aus der individuellen Entscheidung des Verantwortlichen heraus kommen. Das demokratische Prinzip fordert aber, das alles aus dem Beschluss der Mehrheit aller Betroffenen hervorzugehen habe. Das Problem lässt sich nicht lösen, wenn man nicht das demokratische Prinzip ganz und gar als Vertrauensprinzip versteht.“²



Alle Mitarbeiter haben 2007 dem neuen Denken zugestimmt und waren bereit, die Vision eines werte-gesteuerten Unternehmens mit zu gestalten. Dabei ist das neue Denken kein Gesetz, sondern eine Richtlinie. In jedem gesunden Unternehmen können sich die Methoden, das Geschäft zu füh-

Unternehmen neuen Denkens

Selbstverantwortung und Demokratie

Freiheit und Vertrauen

² www.der-andersmacher.com/neues-business-modell/



ren, ständig ändern, aber die Werte, die Kultur und die Philosophie bleiben unverändert. Die Werte zu leben und die Philosophie aller Bereiche des Unternehmens zu kennen, das weist allen eine gemeinsame Richtung, fördert die Leistungsfähigkeit und vermeidet das Chaos, das aus unzureichender Kommunikation entsteht.

Ein familiäres Unternehmen basiert auf Vertrauen, aber nicht auf autoritärer Herrschaft. Können sich Mitarbeiter nicht (mehr) mit den Werten identifizieren, dann ist es ein Teil des Prozesses und ehrlich, sich dazu zu bekennen. Ein ständiges Weiterdenken ist Teil dieses Prozesses und „Wandel“ neben Vertrauen, Offenheit und Ehrlichkeit ein eben sehr bewusst gelebter Wert.

Die Vision: Mitarbeiter werden zu Unternehmern

Nachdem die Mitarbeiter der von Deck entwickelten Vision zugestimmt hatten, stand die Frage im Raum, wie der Weg zu einem werte-orientierten, von den Mitarbeitern gesteuerten Unternehmen aussehen kann. Die dabei eingesetzte Methode lautet „Rückwärts Denken“. Zunächst wird durch die Vision ein Bild entworfen, wie das Unternehmen aussehen soll. Dann begann man rückwärts Schritt für Schritt auf dieses Ziel hinzuarbeiten unter Berücksichtigung der individuellen Ziele der einzelnen Mitarbeiter und der gemeinsamen Werte. Jeder Mitarbeiter verfasste eine persönliche Aufgabenbeschreibung und erkannte die Werte Offenheit und Ehrlichkeit an.

Die Fähigkeit zur Selbstführung jedes einzelnen Mitarbeiters ist dabei ein wichtiger Bestandteil, der durch die Geschäftsführung während des Prozesses durch Vertrauen und durch kollegiale Kooperationen unterstützt wird. Jeder Mitarbeiter hat ein eigenes Ziel mit hoher innerer Bedeutung, eine Faszination, einen Sinn; die eigenen Stärken werden eingebracht, und es macht Spaß zu arbeiten. Die Aufgabe des Unternehmers ist es dabei, jeden Mitarbeiter grundsätzlich als Menschen zu sehen und nicht in seiner Funktion. Dadurch werden kreative Potenziale freigesetzt. Die Annahme, dass jeder Einzelne danach strebt, sich jeden Tag glücklich zu fühlen, führt innerhalb eines werte-orientierten Unternehmens dazu, dass sich die Menschen unter Berücksichtigung der gemeinsamen Werte kreativ entfalten und verantwortungsvoll handeln.



Neues Denken erlernen

Der Weg als Denkprozess schließt ein, Raum für Fehler zu geben. So kam es z.B. auch zu dem Phänomen, dass die Mitarbeiter auf den Erwerb nützlicher Hilfsmittel verzichteten, um das eigene Kapital nicht zu verschwenden. Es ist ein Lernprozess, die Unterschiede zwischen Verschwendung und nützlicher Investition zu verstehen. Auch ist es ein Lernprozess, die eigenen Grenzen zu erkennen. Hier ist ein achtsames Miteinander zu erlernen. Auch das Denken weg von Hierarchien zu einer Netzwerkkultur braucht Zeit und behutsame Impulse. Ein weiterer

Von der Zukunft her denken

Ziele, Kooperation und Spaß

Raum für Fehler geben



Lernprozess auf Seiten der Mitarbeiter ist eine Fehlerkultur, die erlaubt und gewollt ist. Jeder darf Fehler machen. Das höchste Produktionsziel ist der freie Mensch und ein Entwicklungsziel.

Die ersten Erfahrungen des neuen Denkens zeigen v.a. Erlössteigerungen durch erhöhte Kreativität und Produktivität, eine generelle Kostensenkung (weniger Fehltage der Mitarbeiter, weniger Kontrollkosten auf der Geschäftsführungsseite), ein steigendes Kundenvertrauen und dadurch weniger Forderungsausfälle. Zudem gibt es kaum Fluktuation.³

Ein weiterer Teil der Vision ist die Errichtung eines intelligenten Hauses auf dem Firmengelände, welches Ausdruck ist für das Miteinander von Arbeit und Leben, von Ganzheitlichkeit. Bewohnt wird es von Michael Decks Familie, jeder Mitarbeiter hat einen Schlüssel zum Haus. Es ist nach Absprache frei zugänglich für Interessierte.

„Altes Denken“ als mächtigster Gegenspieler

Werte wie Macht und Gewinnmaximierung stehen diesem neuen Denken und seinen Werten entgegen. Solange Menschen als Produktionsfaktoren gesehen werden, ist in vielen Bereichen der Wirtschaft ein neues Denken nur in Ansätzen möglich. Solange Bilanzen sich auf rein monetäre Faktoren beziehen, steht der Mensch nicht im Mittelpunkt.

Das alte Denken ist in Teilen noch das Denken der Industrialisierung, in welcher Denken und Handeln getrennt wurden. Das Ziel dieser auch als Taylorismus bezeichneten Unternehmensführung ist die Steigerung der Produktivität menschlicher Arbeit. Dies geschieht durch die Teilung der Arbeit in kleinste Einheiten, zu deren Bewältigung keine oder nur geringe Denkvorgänge zu leisten und die aufgrund des geringen Umfangs bzw. Arbeitsinhalts schnell und repetitiv zu wiederholen sind.

Obwohl heute offen diskutiert wird, dass dieses Denken als der Inbegriff inhumaner Gestaltung der Arbeit gilt (Monotonie, Fremdbestimmtheit, minimaler Arbeitsinhalt und dadurch die Unterforderung der physischen und psychischen Möglichkeiten des Menschen), handeln viele Unternehmen noch nach diesem Denkmuster. Erfreulich ist, dass Ansätze der diskutierten Themen in den Visionen der Folgen 8 (Demokratie – Ein Ausflug ins Mögliche) und 9 (Die Gemeinwohl-Ökonomie) der schönen Aussichten formuliert sind.

Weltweit lässt sich jedoch ein Trend beobachten, welcher eine neue Form des Denkens im unternehmerischen Kontext wie im Führungskontext fordert: „WorldBlu“ z.B. ist eine US-amerikanisches Netzwerk, welches eine demokratische Unternehmenskultur fördert und fordert und

Mehr Kreativität und Produktivität

Macht- und Gewinnmaximierung sind mächtige Gegner

Neues Denken noch wenig in Praxis verbreitet

³ Deck, Michael: Nichts hält mich mehr auf! Ein neues Unternehmertum etablieren. Eigenverlag.

regelmäßig neue Mitgliedsunternehmen listet, wenn die erforderlichen Kriterien für eine Mitgliedschaft erfüllt sind.⁴

Auch das Netzwerk Stoos denkt Unternehmensführung neu und versammelt weltweite Vordenker in sozialen Netzwerken wie in persönlichen Treffen, um ein neues Denken in der Wirtschaft voran zu treiben. Hier geht die Diskussion nicht in eine bestimmte Richtung, der Grundtenor ist vielmehr, „dass sich etwas ändern muss“. Selbstbestimmung und Sinnfindung bei der Arbeit sind hier nur zwei von vielen Themen.⁵

Auch in Deutschland sind diese neuen Denkweisen zu finden: Die Initiative „Kulturwandel in Unternehmen und Organisationen“ z.B. ist eine Plattform für verantwortliche Personen aus der Wirtschaft. „Wir machen Erfahrungen bei der Umsetzung von Transformationsprozessen in Unternehmen sichtbar und zeigen Beispiele, in denen der Kulturwandel in Unternehmen und Organisationen erfolgreich umgesetzt oder begonnen worden ist.“ Um die zunehmende Komplexität zu meistern, stellt sie die Frage: „Wie kann man die alte Kultur der menschlichen und ökologischen Ressourcenausnutzung durch eine innovative Kultur der Potentialentfaltung ersetzen? Wie kann eine grundlegende Veränderung unserer bisherigen Haltungen, Überzeugungen und inneren Vorstellungen – unseres „mindset“ – gelingen?“⁶

Das Netzwerk "Intrinsify" ist ein Mit-Mach-Unternehmen nach Vorbild einer Open-Space Company. Die Mitglieder sind **S**-Typen, die **S**elbstbestimmt und **S**inngetrieben arbeiten möchten. Unternehmen, die eine neue Denkweise der Unternehmensführung anbieten, werden dort als "Intrinsifyer" aufgenommen und vorgestellt. Ziel ist es, immer mehr Unternehmen mit einem neuen Denken zu begeistern und zum Handeln zu bewegen.⁷

Das die Beschäftigten ein neues Denken in der Wirtschaft auch wollen, zeigen die Ergebnisse einiger jährlicher Umfragen: Seit zwölf Jahren führt z.B. Gallup - eines der führenden Markt- und Meinungsforschungsinstitute mit Sitz in Washington, D.C - einmal jährlich eine Befragung zur Stärke der emotionalen Bindung von ArbeitnehmerInnen durch - den Gallup Engagement Index. Befragt nach ihrer emotionalen Bindung zu ihrem Arbeitgeber antworteten fast 25% der Befragten, dass sie innerlich gekündigt hätten. Emotionale Bindung entsteht laut Gallup u.a., wenn der Mitarbeiter weiß, was von ihm erwartet wird, tun kann, was er am besten kann, Anerkennung erhält, als Mensch gesehen wird und sich mit den Unternehmenszielen identifizieren kann. Hier lässt sich deutlich der Wunsch nach mehr Werten erkennen.

Netzwerke für neue Unternehmensführung



Kulturwandel und Potentialentfaltung

⁴ worldblu.com/democratic-design/

⁵ www.stoosnetwork.org/

⁶ www.kulturwandel.org/die-herausforderung/unsere-initiative/index.html

⁷ intrinsify.me/ueber-uns.html



Solange Machterhalt und Gewinnmaximierung im Mittelpunkt stehen wird das neue Denken einer werte-orientierten Unternehmensführung bisher nur zögerlich angenommen. Die große Frage ist, woher die weiteren Impulse und das Streben nach Veränderung kommen werden: aus den Führungsriege oder aus der Mitarbeiterschaft.

Erfolge ohne nennenswerte Außenkommunikation

Michael Deck kommuniziert seine Vision und Werte offen. Der Fokus liegt auf den Mitarbeitern, Kunden und Lieferanten, die die Werte und Gedanken hinter der Unternehmensphilosophie kennen und verstehen. Analog zum lebenslangen Arbeitsplatz werden auch lebenslange Partnerschaften mit Lieferanten und Kunden angestrebt. Die ersten Jahre zeigen, dass dieses neue Denken auf Seiten der Lieferanten wie Kunden Neugier weckt und zu einer wesentlichen Verbesserung der menschlichen Beziehungen untereinander geführt hat. Zudem wurden Erlössteigerungen erzielt, da Forderungsausfälle weniger werden. Das faire Miteinander setzt sich nach und nach durch.

Obwohl außerhalb des Mitarbeiter-, Lieferanten- und Kundenkreises keine nennenswerte Kommunikation stattfand, zieht das werte-orientierte Unternehmen Besucher aus aller Welt an. Das neue Denken wird von neuen Denkern gefunden. In den letzten Monaten haben sich Unternehmer aus den Vereinigten Staaten, Kanada und der Schweiz auf den Weg gemacht, um dieses neue Denken in der Praxis zu erleben.

Zudem interessieren sich vermehrt Institutionen wie z.B. das RKW (Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft e.V.) für das neue Denken eines werte-orientierten Unternehmens und fragen Vorträge an. Die Vision, die 2007 auf den Weg gebracht wurde und einem kontinuierlichen Weiterdenken unterliegt, findet dadurch eine Verbreitung.

Unbeirrbar auf dem Weg: Fazit und Ausblick

Die Frage nach der Unternehmensnachfolge eines werte-orientierten Unternehmens in Mitarbeiterhand und die Einrichtung einer Business School für werte-orientierte Unternehmensführung sind Teile der zukünftigen Vision. Ob Unternehmen in Form von Stiftungen dauerhaft in Mitarbeiterhand bleiben oder andere Formen zukunftsweisend sind, ist Teil des visionären Denkprozesses.

Die Vision einer breiteren Öffentlichkeit zugänglich zu machen, an den Erfahrungen, Fehlern und Erfolgen zu partizipieren, ist ebenfalls Teil der Vision. Für die Errichtung einer Business School finden Gespräche mit Bildungsträgern statt.

Neugier geweckt

Die nächsten Schritte

Überblick: Werte schaffen Werte

Merkmal	Ausprägung
Wirkungskreis der Zukunft	Global , national, regional, lokal
Zeithorizont	Lang (ab 30 Jahre), mittel, kurz (bis 15 Jahre)
Anhaltspunkte, ob Zukunft schon Wirkung entfaltet	Viele, mittel , wenige
Aktiver Umsetzungsprozess nötig	Viel Aktion , mittel, passiv
Partizipation gesellschaftlicher Gruppen im Entstehungsprozess	Viel, mittel, wenig
Verzerrung der Zukunft durch den Einfluss von Interessengruppen	Groß, mittel, klein
Mögliche Gegenspieler	Mächtig , mittel, schwach
Umsetzbarkeit der Zukunft	Hoch , mittel, niedrig

Quelle: Zentrum für gesellschaftlichen Fortschritt

Bisher in der Reihe „Schöne Aussichten“ erschienen:

- Folge 1 – Der Große Übergang
- Folge 2 – Die Global Reporting Initiative
- Folge 3 – Tasmanien Gemeinsam
- Folge 4 – Indikatorenprojekt Jacksonville
- Folge 5 – Vision 2050 des WBCSD
- Folge 6 – Die Traumgesellschaft
- Folge 7 – Santa Cruz – Projekt zur Gemeinschaftsbewertung
- Folge 8 – Demokratie – Ein Ausflug ins Mögliche
- Folge 9 – Die Gemeinwohl-Ökonomie
- Folge 10 – Ireland –Towards 2016

Alle Folgen sind frei verfügbar auf www.fortschrittszentrum.de.

© Copyright 2013 Zentrum für gesellschaftlichen Fortschritt, Frankfurt am Main. Alle Rechte vorbehalten. Bei Zitaten wird um Quellenangabe „Schöll, Daniela (2013): Werte schaffen Werte, Zentrum für gesellschaftlichen Fortschritt, Schöne Aussichten Folge 11“ gebeten. Die Studie wurde nach bestem Wissen und Gewissen erstellt. Für die Richtigkeit, Vollständigkeit oder Angemessenheit der vorstehenden Angaben oder Einschätzungen wird aber keine Gewähr übernommen.