

Zukunftsmusik für Unternehmen

Unternehmensbewusstsein als Schlüssel zum Erfolg

Von Jascha Rohr

Bewusstsein wird eine entscheidende Rolle dabei spielen, ob Unternehmen den Herausforderungen der Zukunft gewachsen sein werden. Aber kann ein Unternehmen sich seiner selbst bewusst sein? Jascha Rohr stellt drei Bewusstseinszustände von Unternehmen anhand eines Stufenmodells vor und zeigt, wie Organisationsstrukturen, Vertrauen, Führung und die Potenziale der Mitarbeiter im Unternehmen zusammenhängen.



Gettyimages © ICHIRO

Organisationsstrukturen von Unternehmen entscheiden in höchstem Maße über deren Erfolg oder Misserfolg. Was in den Strukturen falsch angelegt ist, kann meist auch durch innovative Initiativen Einzelner kaum wieder wettgemacht werden. Für die richtige Unternehmensstruktur gibt es jedoch kein Standardrezept: Je nach der Unternehmung und dem Kontext, in dem sie stattfindet, müssen die Strukturen gestaltet werden. Da sich aber die Kontexte schnell wandeln, müssen auch die Strukturen entsprechend anpassungsfähig sein. Doch viele Changemanagementstrategien werden dieser Herausforderung kaum gerecht. Sie gehen davon aus, dass Veränderungen von einer stabilen Phase zur nächsten stabilen Phase führen - auch Unfreezing und Refreezing genannt. Realistischer ist jedoch, dass wir es zunehmend mit kontinuierlichen Veränderungsprozessen zu tun haben werden. Diesen Prozessen sollten Unternehmen verstärkt ihre Aufmerksamkeit widmen. Denn neben den schwierigen Fragen, die sie aufwerfen, tragen sie auch ein immenses unternehmerisches und innovatives Potenzial in sich. Es lohnt sich daher, mit ihnen produktiv und gestaltend zu arbeiten. Die Herausforderungen der Zukunft sehe ich darin, einen kreativen, produktiven und ermächtigenden Umgang mit ökonomischen, sozialen und ökologischen Fragen zu finden. Ob ein Unternehmen diesen Herausforderungen gewachsen ist, zeigt sich für mich daran, ob es:

- sich flexibel wandeln kann und die internen Strukturen den externen Kontexten kontinuierlich anpassen, ihnen vielleicht sogar voraus sein kann, um sie produktiv zu nutzen.
- es schafft, dass die Mitarbeiter nicht nur finanziell, sondern auch immateriell entlohnt werden - durch sinnvolle Beschäftigung, erfüllte Arbeit, Identifikation mit ihren

Produkten und ihrer Arbeit, sozialen Austausch und die Stärkung der persönlichen Potenziale.

Was ist Unternehmensbewusstsein?

Bewusstsein ist die Fähigkeit, eine reflektierte Aufmerksamkeit sich selbst gegenüber zu entwickeln. Ein Unternehmen selbst kann nicht in diesem klassischen Sinne bewusst sein, da sich das Bewusstsein eines Unternehmens nicht einfach aus dem Bewusstsein der einzelnen Mitarbeiter zusammensetzt. Vielmehr bedingt das gesamte Zusammenspiel der Kräfte und Wechselwirkungen innerhalb eines Unternehmens die Ausprägung des Bewusstseins - insbesondere die Organisationsstrukturen. Ein Unternehmen, dessen Mitarbeiter über hohes Bewusstsein verfügen, dessen Organisationsstrukturen aber konkrete Verbesserungen verhindert, kann nicht als ein bewusstes Unternehmen bezeichnet werden. Ein Unternehmen jedoch, dessen Organisationsstrukturen bewusste Reflexion und deren Anwendung begünstigen, wird ein hohes Unternehmensbewusstsein aufweisen. Organisationsstrukturen und Bewusstsein müssen sich daher aufeinander bezogen entwickeln können.

Bewusstseinsstufen

Um zu zeigen, wie sich Strukturen und Bewusstsein gegenseitig beeinflussen, ist ein Modell von Bewusstseinsstufen hilfreich. Ich orientiere mich dabei an dem einfachen, aber erklärungsstarken Modell des amerikanischen Therapeuten David Deida. Es kann als Werkzeug dienen, bewusste Organisationsstrukturen im Unternehmen zu verstehen und zu gestalten. Jede der drei Stufen hat ihre eigenen Stärken, Qualitäten und Probleme. Die Stufen beschreiben keine Hierarchisierung im Sinne eines Besser oder Schlechter, verdeutlichen aber eine Entwicklungsfolge in der Ausprägung von Bewusstsein, indem die fortgeschrittenen Stufen die vorangegangenen integrieren und transformieren. Zudem wird man insbesondere in größeren Unternehmen Aspekte verschiedener Bewusstseinsstufen gleichzeitig antreffen können.

1. Stufe: Rollen und Kontrolle

Die erste Stufe ist gekennzeichnet durch feste Rollenverständnisse und klare Hierarchien. Diese Unternehmen werden meist autokratisch von einem Chef oder durch einen Vorstand vertreten und geleitet. Hierarchien und Befugnisse sind eindeutig geregelt. Man erwartet von allen Mitarbeitern, dass diese Befugnisse entsprechend ausgefüllt und die Rollen eingehalten werden. Bewusstsein kann bis auf das Verständnis dieser Rollen reduziert sein. Auf der Einhaltung der Rollen gründet sich das Vertrauen innerhalb des Unternehmens, das Sicherheit, Berechenbarkeit und effiziente Arbeitsabläufe garantiert. Beispiele für Unternehmen dieser Art sind viele traditionelle mittelständische Familienunternehmen, aber auch so gut wie alle Großkonzerne, in denen die Strukturen entsprechend mehr Varianz zeigen. Die Vorteile sind klar: Ein Unternehmen in dieser Bewusstseinsstufe ist relativ leicht zu führen, zu kontrollieren und zu verwalten. Uneindeutigkeiten und Ambivalenzen in den Abläufen und Organisationsstrukturen werden nach bestem Wissen vermieden. Kontrolle und Sicherheit sind optimiert. Der Glaube ist vorherrschend, dass durch geschicktes Management und anhand vorab definierter Ziele Probleme gelöst werden können.

Doch diese Form von Unternehmen gerät zunehmend unter Druck: Sie ist nicht in der Lage, sich schnell genug an veränderte äußere Bedingungen anzupassen. Ihr Traditionalismus unterdrückt häufig innovative Ideen. Unternehmen dieser Art können kaum fließende Veränderungsprozesse in Gang setzen, geschweige denn Veränderungen kontinuierlich und

flexibel mitgestalten. Sie sind meist nur zu zentralen Reformen fähig, die, einmal entschieden, meist schon wieder veraltet sind und deren Umsetzung enormer Kapazitäten bedarf.

Für die Mitarbeiter ist in der ersten Stufe eine berufliche Entwicklung nur klassisch nach oben möglich. Die Beförderungslogik honoriert bestimmte persönliche Fähigkeiten und Qualitäten, andere aber nicht. In einem Unternehmen der ersten Stufe emporzusteigen, heißt in der Regel, mehr Verantwortung zu übernehmen, mehr Menschen unterhalb der eigenen Position zu führen, mehr eigene Projekte zu lancieren, und im übrigen die Vorstellung zu übernehmen, dass sich Prozesse durch Management kontrollieren lassen. In besonders ungünstigen Fällen kann diese Beförderungspraktik mittelmäßige, da für die Entscheider sichere, Lösungen begünstigen. Wer in Unternehmen der ersten Stufe Karriere machen möchte, muss die relativ eingeschränkte Leistungslogik übernehmen, ob sie zu den eigenen Potenzialen und Qualitäten passt oder nicht. Menschen, die diesen beförderungswürdigen Qualifikationen persönlich nicht entsprechen, werden entweder nicht befördert oder übernehmen Aufgaben, für die sie aus ihren persönlichen Eigenschaften heraus nicht geeignet sind.

2. Stufe: Gleichheit und Werte

Die zweite Stufe ist eine logische Entwicklung vor allem aus dem menschlichen Dilemma der ersten Stufe. In Unternehmen der zweiten Stufe wird erkannt und honoriert, dass jeder Mensch, der seine Arbeit gut macht, zum Gelingen des Unternehmens beiträgt. Gleichzeitig werden flachere Hierarchien, mehr persönliche Freiheit und mehr Transparenz angestrebt. Der häufig wahrgenommenen menschlichen Kälte der ersten Stufe versucht man hier mit gemeinschaftlichen, solidarischen und gerechten Organisationsstrukturen zu begegnen. Vertrauen basiert hier darauf, dass alle Beteiligten einem Wertekanon zustimmen, der zum Beispiel regelt, dass Probleme gemeinsam und gerecht gelöst werden. Diese Unternehmen sind oft in sozialen und ökologischen Bereichen aktiv und geben sich gemeinschaftliche Geschäftsformen wie: Genossenschaften, Kooperativen und GbRs oder sind in Netzwerken aus Freiberuflern organisiert, vor allem in der IT- und Kreativbranche. Neben den durch die Geschäftsform festgelegten Regeln des gemeinsamen Wirtschaftens gibt es in dieser Stufe häufig ethische und soziale Zusatzvereinbarungen, die die wertorientierten Aspekte der gemeinsamen Arbeit bestimmen.

Diese Unternehmen sind in der Regel ökonomisch weniger erfolgreich und wollen es manchmal auch gar nicht sein, beziehen ihr Einkommen eher durch Fundraising, Sponsoring und Förderungen als durch Erwerb. Dadurch, dass viele Entscheidungen einvernehmlich und nach komplizierten Regeln getroffen werden, fehlt es nicht selten an gezielter Schlagkraft und an Mut zu durchgreifenden Veränderungen, die möglicherweise die ethischen Grundlagen des Unternehmens in Frage stellen könnten. Der hohe idealistische Anspruch bedeutet oft einen mindestens ebenso hohen Arbeitsmehraufwand. Burnout ist eine Nebenerscheinung vor allem bei den besonders engagierten Mitarbeitern.

Unternehmen in der zweiten Stufe verursachen daher nicht selten großen persönlichen Frust und Resignation nach einer anfänglichen Phase der Begeisterung und des Engagements. Statt wie gewünscht in tatsächlicher Freiheit große kreative Ideen verwirklichen zu können, wird viel Zeit und Energie verwendet, den idealistischen Ansprüchen zu genügen, etwa indem Mitarbeiter wegen des Gleichheitsanspruches Arbeiten verrichten müssen, die nicht ihrem Fertigungsprofil entsprechen. Dadurch bleibt weniger Zeit für Projekte, in denen sich das jeweilige Potenzial optimal entfalten kann. Es existiert in diesen Unternehmen die Vorstellung, dass alle Mitarbeiter gleichermaßen autonom, selbstorganisiert und risikobereit sein sollten. Durch diesen Anspruch werden Menschen in Verantwortungen gezwungen, die

sie manchmal gar nicht übernehmen können und wollen. Sie empfinden diesen Anspruch oft als Druck, unter dem sie leiden. Sie möchten lieber gute Arbeit entsprechend ihren Fähigkeiten leisten, sicher bezahlt werden und überschaubare Verantwortung tragen. Das kann wiederum dazu führen, dass sich die Risikobereiteren häufig von diesen, aus ihrer Sicht zögerlichen und ängstlichen Kollegen gebremst fühlen. Vor allem dieses Dilemma führt uns zur dritten Stufe.

3. Stufe: Vertrauen und Entfaltung

Unternehmen der dritten Bewusstseinsstufe sind im Grunde Zukunftsmusik. Sie existieren nur in Ansätzen. Adäquate Formen und Organisationsstrukturen für diese Unternehmen müssen noch gefunden und entwickelt werden - eine Aufgabe, der wir uns im Institut für Partizipatives Gestalten intensiv widmen. Schon jetzt lassen sich Qualitäten, Grundprinzipien und Methoden beschreiben, die uns auf diesem Weg helfen. In der dritten Stufe stehen keine festen Rollen im Vordergrund (Stufe 1) und auch kein universeller Gleichheitsanspruch (Stufe 2). Menschen in Unternehmen der dritten Stufe sind sich bewusst, dass es Rollen in einem Unternehmen gibt und dass diese die interne Kommunikation und Organisation erleichtern und Klarheit ermöglichen. Rollen sind ein Hilfsmittel, das auf keinen Fall den Einzelnen in seinem Engagement, seiner Kreativität und Produktivität beschneiden darf. Damit Rollen diesen Ansprüchen genügen, müssen sie gleichzeitig deutlich und für Veränderungen offen sein. In diesen Unternehmen wird verstanden, dass jeder Mitarbeiter als menschliches Wesen grundsätzlich gleichberechtigt ist und bestimmte Bedürfnisse hat, für die gesorgt sein muss: zum Beispiel faire Bezahlung, Anerkennung, Kommunikation, Information, Transparenz von Entscheidungen, die den Mitarbeiter betreffen, sowie adäquate Mitbestimmungs- und Mitgestaltungsmöglichkeiten.

In der dritten Stufe ist es selbstverständlich, dass Mitarbeiter Raum bekommen, sich zu entwickeln, sich zu testen und an Herausforderungen zu wachsen. Diese Entwicklung geschieht nicht nur im alten Sinne einer vertikalen Karriere, sondern auch horizontal: Neue Aufgabenbereiche und Kompetenzen werden erschlossen und damit die eigene Rolle definiert und der eigene Platz im Unternehmen gefunden. So können die Mitarbeiter ihre größten Potenziale entwickeln, ihre persönlichen Gaben und Talente dem Unternehmen zur Verfügung stellen und damit erfüllte Arbeit, Anerkennung und angemessene Bezahlung finden. Vertrauen basiert hier auf dem gemeinsamen Wunsch, die persönlichen Potenziale jedes Mitarbeiters zur Entfaltung zu bringen. Weil in Unternehmen der dritten Stufe verstanden wird, dass inhaltliche Hierarchien und die Verteilung von Arbeit nach Fähigkeit, Potenzial und Verantwortung die Arbeit nicht nur erfüllender, sondern auch effizienter und effektiver macht, können diese Unternehmen wirtschaftlich schlagkräftig, innovativ und erfolgreich sein.

Von der Theorie zur Praxis

Wie können wir die Beobachtungen des Stufenmodells nutzen? Können wir das Bewusstsein von Unternehmen heben und Organisationsstrukturen fördern, die wirtschaftlichen Erfolg, persönliche Entfaltung und ethische Verantwortung synergetisch kombinieren?

Im Institut für Partizipatives Gestalten erreichen wir das über unsere Arbeit mit generativen Prozessen. Dies sind Prozesse, die sich organisch aus sich selbst heraus entwickeln und dabei neue, den jeweiligen Herausforderungen entsprechende Strukturen hervorbringen. Sie stehen im Gegensatz zu geplanten linearen Prozessen, die auf die Kontrolle der Ergebnisse abzielen, wie es etwa in der Produktion wichtig ist. In der Organisation muss das Ziel jedoch eine

solide, wandlungsfähige Lebendigkeit sein, die generative Prozesse bieten. Diese Prozesse kann man nicht im herkömmlichen Sinne steuern, aber man kann sie bewusst und methodisch fundiert initiieren, fördern und mitgestalten. Auf diese Weise entfalten sie unter anderem ihre unternehmerischen und innovativen Potenziale. Unsere Methoden, um mit generativen Prozessen zu arbeiten, beziehen sich insbesondere auf:

- Wahrnehmung und Reflexion, um eine bewusste Aufmerksamkeit gegenüber dem jeweiligen Unternehmen mit seinen Kräfteverhältnissen zu entwickeln,
- partizipative Gestaltung, um im wechselseitigen Zusammenwirken mit diesen Kräften neue Strukturen, Konzepte und Ideen zu entwickeln.

Die Arbeit mit diesen Prozessen beinhaltet auch, neue bewusstere Haltungen einzunehmen, zum Beispiel gegenüber

- Strukturen: verstanden als lebendige Stabilität, die gleichermaßen widerständig und ermächtigend wirkt,
- Wandel: verstanden als kreatives Wachstum, das kontinuierlich und gelassen Altes sterben und Neues entstehen lässt,
- Vertrauen: verstanden als Potenzial, das ausgeschöpft wird, wenn man die Kontrolle über die Prozesse abgibt und sich den daraus entstehenden Möglichkeiten hingibt,
- Führung: verstanden als Ermächtigung, damit Menschen ihre individuellen Wege zu ihren eigenen Potenzialen und zu ihrem eigenen Platz im Unternehmen finden.

Unternehmen der Zukunft

Nur Unternehmen der dritten Stufe werden in der Lage sein, den Anforderungen der Zukunft zu begegnen. Sie stellen weit mehr als Jobs zur Verfügung und haben umfassendere Ziele als Profitmaximierung: Sie verhelfen den Mitarbeitern zu Sinn und Erfüllung, weil sie ihnen einen Nährboden für die Entwicklung der eigenen Potenziale und damit denen des Unternehmens bereiten. Dadurch kann auf individueller Ebene wieder eine sinnstiftende Identifikation mit den Resultaten des eigenen Schaffens entstehen. Auf gesellschaftlicher Ebene leisten diese Unternehmen einen Beitrag, indem sie Werte stiften und sie vorleben, soziale und ökologische Verantwortung übernehmen und ihre Arbeit in den Dienst größerer Zusammenhänge stellen. Ökonomisch sind diese Unternehmen innovativ, effektiv und schlagkräftig.

Jede Zeit birgt Risiken und jede Zeit birgt Chancen. Zu erkennen, auf welcher Grundlage die eigene Zeit basiert und welche Qualitäten eine zentrale Rolle in ihr spielen, entscheidet darüber, ob wir die Chancen unserer Zeit nutzen können oder nicht. Ich bin überzeugt, dass wir die Pioniere sind, die nach dem Agrar-, dem Industrie- und dem Informationszeitalter nun die Ideen, Methoden und Konzepte für eine Zeit entwickeln müssen, in der Bewusstsein die entscheidende Grundlage sein wird. Ich meine damit ein Bewusstsein, das sich in unserem alltäglichen Leben und Arbeiten verankert, das uns dabei hilft, uns mit unseren komplexen Umwelten in Beziehung zu setzen und uns befähigt, als potente Teilhaber dieser Umwelten gestaltend zu wirken.

Im Profil



Jascha Rohr ist Philosoph und Soziologe (M.A.), Mitgründer und Geschäftsführer des Instituts für Partizipatives Gestalten sowie Gründer der Permakultur Akademie und Mitgründer der weXelwirken GbR. Er arbeitet in verschiedenen Unternehmen und Projekten als Konzeptentwickler, Moderator und Begleiter partizipativer Gestaltungsprozesse. Inhaltliche Schwerpunkte liegen in den Bereichen Bildung, Entrepreneurship, Nachhaltigkeit und Landschaftsarchitektur. Trainings und Veröffentlichungen zu diesen Themen ergänzen seine Arbeit.

E-Mail j.rohr@partizipativ-gestalten.de

www.partizipativ-gestalten.de