

E. Oberleiter · G. Reifer · H.-U. Streit

# Sustainable Companies

Wie Sie den Aufbruch zum Unternehmen  
der Zukunft wirksam gestalten – ein Leitfaden

Mit Beiträgen von:  
Jakob von Uexküll,  
Ibrahim Abouleish,  
Christof Bosch,  
Gunther Schmidt

# Inhalt

## **1 Vorwort von Prof. Ibrahim Abouleish**

*Seite 9*

## **2 Vorwort der Autoren**

*Seite 11*

## **3 Einführung**

*Seite 13*

## **4 Danksagungen**

*Seite 17*

## **TEIL 1**

# **RE:CONNECT**

## **5 Standortbestimmung**

*Seite 21*

*5.1 Die ökologische Krise / 5.2 Soziale Ungerechtigkeit / 5.3 Die Sinnkrise  
5.4 Auswirkungen der Krisen auf Menschen in Unternehmen*

## **6 Wie sind wir hierhergekommen?**

**Wie geht es weiter?**

*Seite 29*

*6.1 Die Blase des industriellen Zeitalters / 6.2 Exkurs: Wohlstand ohne Wachstum  
6.3 Leben jenseits der Blase: Eine neue Wirtschaft entsteht / 6.4 Die rote Wirtschaft  
6.5 Die grüne Wirtschaft / 6.6 Die blaue Wirtschaft*

**7 Die Sinnkrise unserer Zeit –  
eine Herausforderung für Führungskräfte und Unternehmer**

*Seite 47*

**8 »Wir brauchen Lösungen für zehn Milliarden Menschen«  
*Interview mit Christof Bosch***

*Seite 53*

**TEIL 2**  

---

**RE:STRUCTURE**

**9 Evolutionäre Unternehmen im Detail**

*Seite 63*

**10 Mission, Vision & Advocacy –  
Anbindung an das übergeordnete System**

*Seite 67*

- 10.1 *Das übergeordnete System* / 10.2 *Bedarf im übergeordneten System*
- 10.3 *Die Mission* / 10.4 *Vision und das Visionieren*
- 10.5 *Die Rolle des Unternehmens* / 10.6 *Werte*
- 10.7 *Produkte und Dienstleistungen* / 10.8 *Advocacy*

**11 Strategie, Lernen und Selbsterneuerung**

*Seite 79*

- 11.1 *Methoden der Strategieentwicklung*
- 11.2 *Eine nachhaltige Strategie entwickeln* / 11.3 *Wie kommt Neues in die Welt?*
- 11.4 *Lernen und Verändern bei Strategiewechseln* /
- 11.5 *Die lernende Organisation*

**12 »Die Funktion des Ziels ist nicht, es zu erreichen,  
sondern in Bewegung zu kommen«**

***Interview mit Dr. Gunther Schmidt***

*Seite 117*

## **13 Produkte & Werteallianzmanagement**

*Seite 129*

- 13.1 *Produktentwicklung* / 13.2 *Supply Chain*
- 13.3 *Fertigung* / 13.4 *Marketing* / 13.5 *Vertrieb*
- 13.6 *Servicemanagement, Rücknahme und Wiederverwendung*

## **14 Beziehungskultur und Kooperation in Unternehmen**

*Seite 149*

## **15 Governance, Struktur und Führung**

*Seite 163*

- 15.1 *Eine neue Good Governance: Ziele in Balance*
- 15.2 *Die Krise der hierarchischen Führung* / 15.3 *Struktur und Führung neu gedacht*

## **16 Operative Exzellenz**

*Seite 183*

- 16.1 *Vier Dimensionen der Wirklichkeit* / 16.2 *Kommunikation*
- 16.3 *Entscheidungsfindung*
- 16.4 *Systemisches Projektmanagement und agile Ansätze*

## **17 Stakeholderdialog und Reporting**

*Seite 207*

- 17.1 *Stakeholderdialoge organisieren*
- 17.2 *Berichten* / 17.3 *Greenwashing*

## **18 »Nachhaltige Unternehmen müssen zusammenarbeiten«**

*Interview mit Jakob von Uexküll*

*Seite 229*

## **TEIL 3**

## **RE:MEMBER**

## **19 Wie geht es weiter?**

*Seite 237*

## **20 Literatur**

*Seite 245*

## Evolutionäre Unternehmen im Detail

In diesem Abschnitt zeigen wir, was Unternehmer konkret tun können, um einen sinnvollen und nachhaltigen Beitrag zu leisten und dabei gleichzeitig ihr Unternehmen zukunftsorientiert und veränderungsfähig auszurichten. Die vorgestellten Modelle, Prinzipien und Beispiele sind Früchte reicher Erfahrungen in der Begleitung von Unternehmen in Veränderungsprozessen.

Sieben Themenbereiche werden wir genauer untersuchen. Wir haben sie in Form einer Blume angeordnet, angelehnt an das Vorbild der Permakultur:

Abbildung 3: Die Terra-Blume.



Quelle: Terra Institute.

Die sich überlappenden Verbindungen symbolisieren die systemischen Verbindungen zwischen den Blättern. Nichts steht für sich alleine da, alles hat Auswirkungen auf die anderen Themen und wird von ihnen beeinflusst. Die Blütenblätter gruppieren sich um die Kernprinzipien im Mittelpunkt der Blume: das Prinzip der Verbundenheit, der Suffizienz, der Eco-Effektivität und Eco-Effizienz, der Diversität und Resilienz, der Kreislaufwirtschaft, der Achtsamkeit sowie das Prinzip der Individuation und Gemeinschaft. So sind die Kernprinzipien die Basis jedes einzelnen Blattes.

Die sieben Blütenblätter sind eine Richtschnur zur Unternehmensentwicklung. Dabei ist es grundsätzlich unwichtig, bei welchem Blatt der Veränderungsprozess beginnt. An einer Stelle begonnen, wirkt das hier Erreichte in die anderen Bereiche und wird dort Impuls für weitere Veränderungen.

Bei Veränderungen kann es allerdings zu Zielkonflikten kommen. Orientierung gibt dann ein lebendiges Leitbild mit Mission & Vision. Die Diskussion kann damit auf eine andere Ebene gehoben und leichter geklärt werden. So gibt die Orientierung an Mission & Vision eine starke Energie für die Ausgestaltung der Blütenblätter. Deshalb beginnen wir die Gliederung des zweiten Teil des Buches mit diesem Blatt:

**Vision & Mission – Advocacy:** Hier geht es darum, ein systemisches Leitbild auszuarbeiten. Fokus ist dabei nicht der Markt mit der Frage: Was kann ich produzieren oder leisten?, sondern das übergeordnete System und dessen Bedarf mit der Frage: Was braucht dieses System? Schritt für Schritt leiten wir durch die Entwicklung von Vision und Mission für ein Unternehmen. Anschließend prüfen wir, wie über die erzeugten Produkte und Dienstleistungen hinaus mit einer gezielten Advocacy Fürsorge für das übergeordnete System übernommen werden kann und das Unternehmen eine aktive gesellschaftspolitische Rolle einnimmt.

**Strategie, Lernen & Selbsterneuerung:** Eine Strategie ist die Antwort auf die Frage: Mit welchem Plan will eine Organisation ihre in Vision und Mission vereinbarten Ziele in den nächsten Jahren erreichen? Die konkrete Ausgestaltung einer Strategie ist sehr von den Randbedingungen abhängig. Da diese sich in unserer schnelllebigen Welt häufig ändern, sind immer wieder neue Anpassungen erforderlich. Das erfordert die Fähigkeit des Unternehmens, sich immer wieder zu erneuern, zu lernen. Deshalb gehören Strategie und Lernen/Selbsterneuerung unmittelbar zusammen.

**Produkte & Werteallianzmanagement:** In einer Kreislaufwirtschaft, in welcher es keinen »Abfall« mehr gibt, arbeiten Produktentwicklung, Beschaffung, Marketing und Vertrieb als auch Wettbewerber, öffentliche Institutionen und Zivilgesellschaft auf neue Art und Weise zusammen, sodass wir sie nicht mehr als getrennte Akteure betrachten, sondern als Bausteine eines einzigen zusammenhängenden Prozesses. Damit

dies funktionieren kann, braucht es als Basis ein Bekenntnis zur Kooperation sämtlicher Stakeholder und eine klare Absicht, gemeinsam zu entwickeln und zu wirken.

**Beziehungskultur & Kooperation:** Eine gute Beziehungskultur ist die Grundlage für all das, was sich an kreativem Potenzial entwickeln kann, für die Entwicklung von individuellen Fähigkeiten, Anlagen und Möglichkeiten. Je größer die Möglichkeit ist, Vielfalt und Kooperation zu leben, desto größer ist die Innovationskraft und desto größer ist die Bandbreite an Lösungsmöglichkeiten für das Unternehmen und die Welt insgesamt.

**Governance, Struktur & Führung:** In der Governance wird geklärt, *wie* in einem Unternehmen zusammengearbeitet wird und wem es verpflichtet ist. Wichtige Aspekte sind dabei die Organisationsstruktur und die Art der Führung. Die klassische hierarchische Führungspyramide zeigt immer mehr Schwächen. Wir untersuchen neue Wege, mit denen auch die soziale Seite der Nachhaltigkeit gestärkt wird.

**Operative Exzellenz:** Der beste Ansatz zur Nachhaltigkeit kann misslingen, wenn wir in unserer Arbeit zu viele Störfaktoren haben. Wie können wir miteinander exzellente Ergebnisse erzielen? Wir schauen gezielt dorthin, wo die größten Reibungsverluste entstehen und oft die Ursache großer Frustration liegt: endlose Besprechungen, langwierige Entscheidungsprozesse, schwierige Kommunikation zwischen Kollegen, aufgeblähtes und/oder nicht effizientes Projektmanagement.

**Stakeholderdialog & Reporting:** Der Dialog mit den Anspruchsgruppen ist ein Kernelement gelebter Nachhaltigkeit. Wie gelingt das am besten? Und welche Form der Nachhaltigkeitsberichterstattung passt zu meinem Unternehmen? Abschließend berichten wir von konkreten Beispielen, wie die politischen Rahmenbedingungen für unternehmerisches Handeln in Richtung Nachhaltigkeit gesetzt werden können.

In den folgenden Kapiteln stellen wir Ihnen die einzelnen Blätter genauer vor und geben Ihnen Ideen und Kurzanleitungen, wie Sie diese Initiativen in Ihrem Unternehmen starten und am Leben erhalten können. Die Reihenfolge der in den Kapiteln gelisteten Unternehmensbereiche ist ein Vorschlag. Steigen Sie mit ersten Aktionen dort ein, wo Sie am meisten Bedarf sehen. Nehmen Sie Ihr Produktsortiment unter die Lupe, überprüfen Sie Ihre Führungsstrukturen, oder beginnen Sie mit der Entwicklung gemeinsam mit Ihren Mitarbeitenden. Es ist Zeit, aus den Träumen eine Wirklichkeit zu schöpfen und das neue Unternehmertum zu leben.





---

## Mission, Vision & Advocacy

### *Anbindung an das übergeordnete System*

*Wir wollen, dass Organisationen anpassungsfähig, flexibel, selbststeuernd, widerstandsfähig, lernend, intelligent sind – Merkmale, die nur in lebendigen Systemen zu finden sind.*

*Die Spannung unserer Zeit ist es, dass wir Organisationen wollen, die sich wie lebendige Systeme verhalten, wir sie jedoch nur als Maschinen zu behandeln wissen.*

Margaret Wheatley, *Finding Our Way*

Bei der Entwicklung von Unternehmen in lebendige, offene Systeme hat sich ein Schritt als besonders richtungsweisend und kraftvoll erwiesen: die Anbindung der Organisation an ein übergeordnetes System durch eine systemische Vision und Mission.

In diesem Kapitel beschreiben wir Schritt für Schritt, wie ein Unternehmen sich mittels Vision und Mission an ein übergeordnetes System anbinden kann. Vorab schon eine erste Beschreibung unseres Verständnisses dieser oft recht unscharf verwendeten Begriffe: Eine *Mission* beschreibt den Auftrag, den sich ein Unternehmen gibt. Die *Vision* ist das Bild der Zukunft, das entsteht, nachdem dieser Auftrag ausgeführt wurde. Und das übergeordnete System ist der Bereich, in dem Mission und Vision wirksam werden. Wir werden auf den nächsten Seiten ausführlich auf diese immens wichtigen Begriffe eingehen.

Die Frage, worum es in Unternehmen geht, lässt sich auch anders stellen: Was hält einen Kreis zusammen? Die ersten Kreise bildeten sich um das Feuer, wo die Menschen lernten zu teilen, zu kommunizieren und zu kooperieren. In der modernen Welt steht das Feuer für eine gemeinsame Mitte, für etwas, wofür wir »brennen«, etwas, das uns bewegt und interessiert und mit dem wir uns identifizieren können und das gegenseitiges Vertrauen und Verbundenheit stiftet.

Im herkömmlichen Wirtschaftsansatz ist finanzieller Gewinn das vorrangige Ziel und mitunter sogar der alleinige Zweck eines Unternehmens. Die Vision und die Mission orientieren sich dementsprechend am Ziel der Gewinnmaximierung. Die Vision ist in diesem Fall markt- und outputorientiert, zumeist ganz nach dem Motto: »Wir

sind die Marktführer in Europa.« Zwar versuchen Unternehmen auch über derartige ergebnisorientierte Visionen ihren Mitarbeitern einen bedeutungsvollen Sinn zu vermitteln, den sie darin finden sollen, immer mehr Produkte zu verkaufen und immer mehr Kunden zufriedenzustellen. Das gelingt aber nur selten dauerhaft.

In unserem Verständnis orientiert sich die Formulierung von Mission und Vision am übergeordneten System. Dies erfordert ein Umdenken, die alte Logik wird auf den Kopf gestellt. Eine mit dem übergeordneten System verbundene Vision, also eine *systemische Vision*, für die alle Beteiligten beharrlich »brennen« können, ist nicht mehr outputorientiert, sondern orientiert sich am Bedarf des übergeordneten Systems. Die Vision »Wir sind Marktführer in Europa« weicht zum Beispiel folgendem Auftrag: »Wir leisten einen bedeutenden Beitrag für die Zukunftsperspektiven und die Lebenssicherheit der Menschen in der Region.« Die Mission wird so zur Energiequelle für das tägliche Tun, indem sie Sinn stiftet, eben weil das Unternehmen einen als echt empfundenen, sinnvollen Beitrag leistet.

Auf den kommenden Seiten werden wir Ihnen einen detaillierten Fahrplan mit acht Schritten anbieten, mit dem Sie Ihre systemische Unternehmensmission und -vision erstellen und diese dann all Ihren Stakeholdern, allen voran den Mitarbeitenden, als dauerhafte Quelle der Sinnstiftung zur Verfügung stellen können.

Doch zuvor noch einige methodische Hinweise: Um ein möglichst kreatives Resultat zu erarbeiten, hat es sich bewährt, die acht Schritte in der beschriebenen Reihenfolge zu durchlaufen und sich gedanklich so weit wie möglich frei zu machen von all dem, was momentan in Ihrem Unternehmen schon an Produkten und Dienstleistungen da ist und was Sie heute über Ihren Unternehmenszweck zu wissen glauben. Auch ist es hilfreich, andere Definitionen von *Vision* und *Mission* vorübergehend zu vergessen.

*Tabelle 6: Leitfaden in acht Schritten zur Erstellung von Mission und Vision.*

Definieren Sie Ihr übergeordnetes System.
Leiten Sie den Bedarf des übergeordneten Systems ab.
Verbinden Sie sich mit dem Bedarf, und formulieren Sie im Bewusstsein Ihrer Interessen und Kernkompetenzen Ihre Mission.
Visionieren Sie die Zukunft.
Definieren Sie Ihre Rolle.
Individualisieren Sie Ihre Werte.
Kreieren und definieren Sie Ihre Produkte und Dienstleistungen.
Advocacy.

Vorteilhaft ist es, wenn dieser Prozess außerhalb Ihres gewohnten Arbeitsumfelds stattfindet. Vielleicht arbeiten Sie die Schritte vorerst einmal allein oder mit einer Vertrauensperson durch und steigern erst dann sukzessiv die Beteiligung anderer Mitarbeitenden und Führungskräfte. Eine partizipative Vorgehensweise ist für traditionelle Führungskräfte ungewohnt, und es ist wichtig, dass Sie sich nicht überfordern. Partizipation ist sehr sinnvoll und förderlich, wenn das Unternehmen zu einem dynamischen, inspirierten und inspirierenden und damit widerstandsfähigem System heranwachsen soll. Wenn die Zukunft einer Organisation von vielen Teilnehmern getragen wird, kann sie sich zudem leichter unabhängig von einzelnen führenden Menschen und Positionen entwickeln.

Der Weg ist hier das Ziel. Seien Sie sich bewusst, dass dieses nun stattfindende Gedankenspiel der Anfang einer längeren Entwicklung sein kann. Der ganze Prozess hin zu einer lebendigen, lernenden Organisation ist oftmals nur in vielen Schritten zu machen und kann mitunter Jahre dauern. Einige Erkenntnisse aus dieser Arbeit können tief greifende Veränderungen in Ihrem Unternehmen herbeiführen. Und Sie tun gut daran, diese Veränderungen wie eine junge Pflanze behutsam und liebevoll aufzuziehen. Wichtig ist es, den ersten Schritt zu machen und am Ball zu bleiben, immer wieder aufs Neue zu den Fragen zurückzukehren. Ein lebendes System verändert sich laufend und passt sich neuen Gegebenheiten immer wieder an. Deshalb können auch Sie es sich erlauben, immer wieder neu – mit freiem und unvoreingenommenem Blick – auf die verschiedenen Punkte zu blicken. So bleiben Sie lebendig und verbunden.

### 10.1

## Das übergeordnete System

Wir haben im ersten Teil (*Re:connect*) Natur und Gesellschaft als übergeordnete Systeme der Wirtschaft beschrieben. Was ist das größere System, das Ihr Unternehmen bedienen möchte? Wo möchten Sie einen Beitrag leisten? Wo ist Ihr Unternehmen im Netz allen Lebendigen eingebunden? Welchem größeren Ganzen dient es? Die Antwort auf diese Fragen grenzt das übergeordnete System Ihres Unternehmens etwas ein, damit Sie sich später auf eine klar umrissene Aufgabe fokussieren können. Wird der Kontext des übergeordneten Systems zu groß gewählt, können Sie daraus vielleicht wenig relevante Handlungsanweisungen ableiten. Ist er zu klein gewählt, fehlt Ihnen hingegen der kreative Spielraum.

Wählen Sie so zum Beispiel das Universum, dann sehen Sie Millionen Sterne. Dieses Bild gibt Ihnen vielleicht zu viele Informationen, sodass es schwierig ist, Ihren ganz konkreten Auftrag daraus abzuleiten. Andersherum ist es genauso: Wenn Sie nur die Einwohner Ihrer Straße wählen, werden Sie als Unternehmen möglicherweise schnell unterfordert sein.

Definieren Sie das System, zu dem Ihr Unternehmen gehört, in das es eingebettet ist, das System, das für Ihr Unternehmen relevant ist. Schränken Sie sich nicht selbst ein, indem Sie allein die Branche in den Vordergrund stellen, zu der Ihr Unternehmen gehört, oder indem Sie sich auf die Produkte konzentrieren, die Sie herstellen. Ob Sie ein Konferenzzentrum sind, ein Fitnessstudio oder ein Finanzunternehmen – orientieren Sie sich breiter in Richtung Natur und Gesellschaft. Es könnte eine bestimmte gesellschaftliche Struktur sein wie eine Stadt oder eine bestimmte Gemeinschaft von Menschen. Aus welcher systemischen Zugehörigkeit (Makrosystem) schöpfen Sie Ihre Mission? Vielleicht schaffen Sie es auch, darauf zu achten, keine *Zielgruppe* zu wählen: *Kinder* zum Beispiel sind nicht wirklich ein übergeordnetes System. Alles, was Kindern dient, dient ebenfalls den Eltern und den älteren Geschwistern. Alles, was Müttern nützt, nützt ebenfalls den Kindern. Auch leben Kinder nicht alleine. Hier sind sie eingeladen, breit zu diskutieren, um die für Sie stimmigste Überordnung zu individualisieren.

Die Definition des relevanten übergeordneten Systems erfolgt häufig auch über die geografische Relevanz des Unternehmenszwecks: Möchten Sie eine bestimmte Region oder ein Land bedienen?

Tabelle 7: Beispiele für ein übergeordnetes System.

Die Natur und Bevölkerung des Alpenraums
Alle Einwohner Schwedens
Großstadtbewohner in China
Menschen in ländlichen Gegenden in Bangladesch
Unmittelbar am Rheinufer lebende Haushalte
Menschen in Dörfern unter 50 Einwohner in den Dolomiten
Umweltbewusste Haushalte weltweit

## 10.2

### Bedarf im übergeordneten System

Welche »wahren« Bedürfnisse, welchen Mangel erkennen Sie im übergeordneten System? Was wird gebraucht, heute und in Zukunft? Je klarer Sie das übergeordnete System im ersten Schritt beschreiben konnten, desto einfacher ist es, einen zunächst mal ganz generell wahrgenommenen Bedarf zu ermitteln. Lassen Sie sich auch hier beim Beantworten nicht von den Produkten und Dienstleistungen beeinflussen, die Ihr Unternehmen heute anbietet. Ermitteln Sie die tiefer liegenden Bedürfnisse. Was

brauchen die Menschen in Chinas Großstädten am dringendsten? Welche gemeinsamen Probleme haben die Haushalte am Rheinufer? Welche Themen bewegen die Menschen in Schweden wirklich? Was ist der Bedarf in dem übergeordneten System, dem Sie sich zuordnen wollen?

Hier wird nach Nöten des täglichen Lebens, nach tiefen Wünschen gesucht, wie es zum Beispiel der Wunsch nach frischer Luft ist, nach sauberem Wasser, zuverlässiger Kinderbetreuung, giftstofffreier Kleidung, pestizidfreien Lebensmitteln, der Wunsch nach einer ethisch korrekten Bank oder einer spezialisierten medizinischen Versorgung. Recherchieren Sie, und lauschen Sie auch in sich hinein: Welche Erfordernisse oder Mängel Ihrer Gemeinschaft liegen Ihnen am Herzen? Welche gehen Ihnen besonders nahe?

Denken Sie dabei an die Kraft von starken Emotionen als Treiber für Veränderung. Es ist möglich und wichtig, sich mit den emotionalen Kräften zu verbinden, auch wenn es teilweise vielleicht unbequem und ungewohnt ist (Dittmar 2015). Joanna Macy, die Begründerin der Tiefenökologie, erinnert uns in einfachen Worten daran, dass wir keine Angst vor dem Schmerz der Welt haben müssen (Macy 2011). Denn wenn wir Angst davor haben, übersehen wir den Ursprung dieser schmerzhaften Gefühle, die ihre Wurzeln allesamt in unserer Liebe für diese Welt haben. Und genau diese Liebe birgt die Kraft wirklicher Veränderung in sich. Deshalb ist es bei dieser Fragestellung durchaus sinnvoll, sich nicht nur allgemein zu fragen, welche Mängel wir in unserem übergeordneten System wahrnehmen, sondern auch zuzulassen, dass diese Mängel unser Herz bewegen. Denn genau dadurch entsteht die Anbindung, die wir suchen, die unserem Wirken einen Sinn gibt und die das System unseres Unternehmens zu einem lebendigen, offenen System wandeln kann.

### 10.3

## Die Mission

Die Unternehmensmission stellt den Auftrag dar, der dem Unternehmen sowohl einen bestimmten Handlungsrahmen als auch eine Handlungsrichtung vorgibt. Ihre Mission ist das, *wofür* sich Ihr Unternehmen engagieren möchte, wofür es Produkte und Dienstleistungen erstellt. Die Mission entsteht, sobald Sie aufgrund Ihrer emotionalen Bewegung sowie Ihrer Kernkompetenzen ein oder mehrere Bedürfnisse Ihres übergeordneten Systems auswählen und für dessen Erfüllung verbindlich Verantwortung übernehmen wollen und können. So definieren Sie Ihre Mission – als Synonyme verwenden wir hier gerne auch die Worte *Unternehmensauftrag* und *Seinszweck* – im Einklang mit dem, was tatsächlich gebraucht wird. Lassen Sie sich für diesen Schritt viel Zeit. Es werden an dieser Stelle möglicherweise einige Ideen entstehen, die vielleicht auf den ersten Blick nicht ganz in Ihr jetziges Geschäftsfeld passen. Das ist gut.

Solange die Ideen wirkliche Bedürfnisse (Ihrer Zielgruppe) im übergeordneten System bedienen und gleichzeitig auch auf Ihren Kernkompetenzen basieren, sind alle erlaubt.

Hier ein konkretes Beispiel: Ein Zeitungsverlag ging – von uns begleitet – durch diesen Prozess der Erstellung einer systemischen Unternehmensausrichtung. Im ersten Schritt definierten sie die *Menschen in der Region xy* als ihr übergeordnetes System und fanden dabei heraus, dass diese neben vielen anderen Bedürfnissen auch ein tiefer Wunsch nach Hoffnung, positiven Zukunftsperspektiven und Sicherheit verbindet. Und hier wollte der Zeitungsverlag wirksam werden. Dieser Prozess hat bei den im Verlag arbeitenden Menschen eine sprudelnde Kreativität freigesetzt, und bei der Umsetzung ihres Unternehmensauftrags hatten sie viele Ideen, wie sie den Menschen Sicherheit, Hoffnung und positive Zukunftsperspektiven vermitteln können. Heute bietet das vom *Verlag* zum *Kommunikationshaus* gewandelte Unternehmen einen modernen Internetauftritt mit einer innovativen Inhaltspolitik sowie eine Plattform für Netzwerke, Veranstaltungen und Vorträge in der Region. Allesamt Projekte, die über den früheren Begriffsrahmen der *Zeitung* hinausgehen.

Wenn Sie jetzt Ihren Wirkungskreis definiert und die Bedürfnisse der darin lebenden Menschen ermittelt haben, dann erst fragen Sie nach Ihrer Zielgruppe: der speziellen Gruppe von Menschen, auf die Sie Ihre unternehmerische Aufgabe – Ihre Mission – fokussieren wollen. Wem möchten Sie in diesem System im Speziellen dienen? Um wen sorgen Sie sich? Welche Gruppe von Menschen liegt Ihnen besonders am Herzen? Dies sind andere Fragen als »Wer könnte meine Produkte kaufen?«, und genau deshalb ist der Prozess für manche von Ihnen vielleicht ziemlich ungewöhnlich. Auf diese Art und Weise können Sie aber darauf vertrauen, eine nachhaltige Grundlage für eine wahrlich sinnhafte Mission und Vision aufzubauen. Mit der Zielgruppe wählen Sie demnach die Gruppe, deren Bedürfnisse Ihnen im Besonderen ein wirkliches Herzensanliegen sind.

*Tabelle 8: Beispiele für Unternehmensmissionen.*

<p><b>Ein Möbelproduzent:</b> »Unser gemeinsamer Auftrag als Einrichtungsmarke ist es, immer mehr Menschen weltweit für nachhaltige Lebensqualität zu begeistern. Das Leben wir konsequent und mit Freude über unsere gesamte Wertschöpfungskette.«</p>
<p><b>Ein Zeitungsverlag:</b> »Der Sinn unseres Handelns besteht im Schaffen von Zukunftsperspektiven und Lebenssicherheiten in der Region.«</p>
<p><b>Terra Institute:</b> »Unseren Auftrag sehen wir darin, Menschen und Systeme an das Netz des Lebendigen rückzuverbinden und neue Geschichten über die Rolle der Wirtschaft zu schreiben und zu verbreiten. Wir wollen eine Systemveränderung vorantreiben und Unternehmen darin befähigen, Teil der Lösung zu sein und nicht mehr Teil des Problems.«</p>

## Vision und das Visionieren

Im klassischen Wirtschaftsverständnis einer Unternehmensvision entwickelt meistens die Führungsebene eine Vorstellung davon, wo das Unternehmen in der Zukunft stehen soll. Und das Bild, das sie zeichnet, zeigt das Unternehmen in der Zukunft zumeist so: marktführend, unendlich wachsend, glänzend und stark. In der Praxis wird eine solche Vision häufig nur von wenigen geteilt und kaum als motivierend und sinnstiftend erlebt. Im systemischen Verständnis zeichnet die Unternehmensvision das *Bild des übergeordneten Systems*, wenn das Unternehmen seinen Auftrag – die Mission – erfüllt hat. Es geht also um das Zukunftsbild des Makrosystems und nicht des Unternehmens. Eine so formulierte Vision übt zumeist eine sehr starke Anziehung aus, im Gegensatz zu einer Vision, die allein das Unternehmen in den Mittelpunkt stellt.

Stellen Sie sich vor, Ihre Mission ist wirksam. Von welchem Visionsbild lassen Sie sich inspirieren? Wie sieht Ihre Region oder Ihre Gemeinde aus, nachdem Sie die Nöte der Menschen dort lindern konnten? Wie leben dort die Menschen, die Familien, die Kinder? Was beschäftigt sie, wie sehen sie aus? Wie müsste es aussehen, damit Sie sagen können: »Mission erfüllt«? Malen Sie ein buntes und lebendiges Bild davon. Dieses Bild wird Sie leiten und inspirieren. Wenn Sie müde sind oder nicht mehr wissen, warum Sie das tun, was Sie tun, sehen Sie sich das Bild an, und erinnern Sie sich. Eine solche Vision bewegt Menschen, weil sie darüber mit ihren Mitmenschen und mit sich selbst in Kontakt kommen. Die unternehmenszentrischen Visionen wie »die Nummer eins in Schweden werden« oder »Marktführer in Industrie X werden« sind häufig leer und sinnlos und schränken ein, anstatt zu befähigen.

Wie bei der Missionserstellung braucht auch dieser Prozess Raum. Nehmen Sie sich wieder viel Zeit, und erlauben Sie den am Prozess beteiligten Menschen, kreativ zu sein. Ihre Vision muss nicht zwingend in Worte gefasst werden, sie kann auch ein Bild oder ein Musikstück beinhalten. Begrüßen Sie Vielfalt, Farbe und schrille Töne, und staunen Sie, welche lebendige Kraft daraus entspringt! Formulieren Sie eine Vision, die viele bejahen, die Menschen verbindet, einander näherbringt und inspiriert.

Unternehmen mit einer lebendigen Vision sind oft gesund, glücklich und stark und in Krisen wesentlich widerstandsfähiger. Sie ziehen Kunden und Mitarbeitende an, wirken »magnetisch«, weil sie sich einander verpflichtet und verbunden fühlen. Es geht hier oft um mehr, als nur etwas zu kaufen oder zu verkaufen.

Formulieren Sie die Vision Ihres Unternehmens aus dem Herzen heraus – in klaren Worten und Bildern und so kurz wie möglich, in einem Satz, maximal in zwei.

Einmal formuliert, muss die Vision nicht in Stein gemeißelt werden. Vielmehr ist es gut, in regelmäßigen, vielleicht ein- bis zweijährigen Abständen aufgrund der Mis-

sion einen erneuten kreativen Prozess zu starten. Diese Herangehensweise nennen wir den Prozess des Visionierens.

Auch kann es hilfreich sein, immer wieder im Unternehmensalltag die folgenden Fragen zu beantworten und eine kleine Zwischenbilanz zu erstellen.

*Tabelle 9: Zwischenbilanz – Fragen zu Mission und Vision.*

Wird die Vision mit Beteiligung der Mitarbeiter weiterentwickelt?
Geht die Vision über die Unternehmensgrenzen hinaus, und beschreibt sie ein angestrebtes Zukunftsbild der Region/Gesellschaft/Welt?
Beschreibt Ihre Mission den Seinszweck Ihres Unternehmens, das heißt den Beitrag, den das Unternehmen und seine Mitarbeiter für die Visionserfüllung leisten?
Werden Ihre Vision und Mission nach innen und nach außen getragen?

Abschließend sei erwähnt, dass oftmals schon die Mission eines Unternehmens so stark auf die Motivation und Sinnstiftung sämtlicher Stakeholder wirkt, dass systemisch ausgerichtete Unternehmen auf die Formulierung einer Vision verzichten. Es wurde uns auch schon häufiger berichtet, dass die Festlegung auf ein Zukunftsbild als Einschränkung der Kreativität empfunden würde und als Limitierung der lernenden Schöpferkraft.

## 10.5

### Die Rolle des Unternehmens

Unter Rolle verstehen viele Unternehmen die Corporate Identity, und als diese wiederum wird in der Wirtschaft oft nur die äußere Hülle bezeichnet: Der Auftritt des Unternehmens wird mit Slogans, Farben und Schrifttypen definiert, um den Wiedererkennungswert zu erhöhen. Im systemischen Verständnis ist die Corporate Identity mehr als eine Hülle, sie beschreibt, wer Sie sind und welche Wirkung Sie als Unternehmen hinterlassen möchten. Bleiben Sie dazu zunächst bei den Bedürfnissen Ihres Makrosystems, bei Ihrer Zielgruppe, Mission und Vision. Stellen Sie sich diese Fragen: Wer sind Sie? Wer sind Sie im Kontext dieses Systems? Was ist Ihre Rolle? Wie ist Ihr Selbstverständnis? Als was und wer verstehen Sie sich, und wie können Sie das, was Sie sind, anderen verständlich kommunizieren?

Verwechseln Sie Ihre Rolle nicht mit einem Vehikel, wie es vielleicht die Bezeichnungen *Konferenzzentrum* oder *Zeitung* sein mögen. Bei der Definition ihrer Corporate Identity stellten die Menschen des bereits genannten Zeitungsverlages fest, dass sie nicht allein eine *Zeitung* (das ist lediglich das bzw. ein Produkt) bzw. ein *Zeitungsverlag* sind, sondern dass ihre Rolle die eines *Kommunikationshauses* sei. Die Zeitung



war lange Zeit eine wichtige Ausdrucksform ihrer Identität gewesen. Die zentrale Fragestellung wechselte von »Wie und an wen verkaufen wir mehr Zeitungen?« zu »Wer sind wir?« und »Wie werden wir noch wirksamer?«. Formulieren Sie Ihre wahre Identität, Ihre Corporate Identity.

## 10.6 Werte

Welche Werte und Grundsätze sollen bei Ihrem Wirken nach innen und nach außen zum Ausdruck kommen? Und in welchen Verhaltensweisen sollen sie zum Ausdruck kommen? Unternehmenswerte sind das *Wie*. Bei diesem Schritt angelangt, haben Sie schon viel erreicht: Jetzt gilt es, Werte und Grundsätze als Grundlage dafür zu formulieren, in welcher Qualität Sie im Miteinander nach innen und nach außen in Beziehung treten wollen. Bestenfalls gelten Werte gleichermaßen für Ihre Mitarbeitenden, Kunden und Partner. Denn diese sind normalerweise direkt mit Ihnen verbunden und teilen das gleiche übergeordnete System.

Ein Weg, die Werte einer Gruppe oder eines Unternehmens festzulegen, besteht darin, ganz konkrete Alltagssituationen zu betrachten und das darin gewünschte Verhalten zu bestimmen. Einige Beispiele könnten sein: Wie wünschen Sie, dass Kollegen und Kunden reagieren, wenn ein Mitarbeiter oder eine Mitarbeiterin Teilzeit beantragt, weil sie ein zweites Kind bekommen haben? Respektvoll, verantwortungsvoll, solidarisch oder hilfsbereit? Oder fragen Sie sich, wie Ihr Kundendienst der Kulanzanfrage eines Kunden begegnen soll. Mit verständnisvollem Dialog, lösungsorientierter Offenheit oder klarer Abgrenzung? Fragen Sie sich auch, welche Werte der Umsetzung Ihrer Mission nützen bzw. vielleicht sogar notwendig sind. Die Antworten auf solche Fragen geben wertvolle Hinweise auf die aktuellen, gelebten Werte Ihres Unternehmens und das, was an Qualitäten von der Gesamtbelegschaft zu entwickeln ist.

Verwenden Sie einfache Worte, um die Werte, die hinter den gewünschten Verhaltensweisen stehen, zu benennen, und lassen Sie dabei die Herzen der Menschen im Unternehmen sprechen. Werte bilden das Fundament der Beziehungen Ihres Unternehmens nach innen und nach außen und sind eine Absichtserklärung zu einem gemeinsamen ethischen Lernprozess. Noch ein Hinweis: Menschen tun sich schwer damit, mehr als fünf oder sechs Werte ständig präsent zu halten. Falls Sie eine Fülle von verschiedenen Werten gefunden und niedergeschrieben haben, ist es günstig, eine Auswahl an besonders zentralen Werten zu treffen.

Nach diesem Kristallisationsprozess ist es wichtig, einen Rahmen zu schaffen, in dem die Werte Schritt für Schritt in das Unternehmen integriert werden. Mitarbeitende können in diesem Prozess förmlich aufblühen, zum Beispiel, wenn sie ermutigt werden, kleine Theaterstücke zu schreiben, Lieder zu komponieren oder Bilder zu

Tabelle 10: Beispiele möglicher Werte.

Lebendigkeit	Soziale und ökologische Verantwortung
Gleichwertigkeit	persönliche Sinnstiftung
Verantwortlichkeit	Fairness
Fürsorge	Vertrauen
Demut	Offenheit
Sicherheit	Freiheit
Glaubwürdigkeit	... und vieles andere mehr

malen. Indem auch diese Formen von Kreativität Raum und Zeit bekommen, werden die Werte aus ihrem Gefängnis leerer Worthülsen befreit und zu einer lebendigen, greifbaren Realität im Unternehmen.

Es ist auch hilfreich, das Menschenbild, das Ihrer Haltung und Ihrem Einsatz zugrunde liegt, zu individualisieren und zu beschreiben, weil es eng mit den Werten in Verbindung steht. Von welchen Grundannahmen gehen Sie aus, wenn Sie mit Ihren Mitarbeitern und Kunden sprechen? Das Bild, das wir vom Menschen haben, beeinflusst die Qualität unserer Beziehung enorm. Wenn wir denken, dass alle Menschen selbstsüchtige, gierige und triebgesteuerte Konsumenten sind, werden wir anders handeln, als wenn wir sie als verantwortungsvoll, bewusst, kooperativ und fürsorglich betrachten. Auch hier ist keine Antwort richtig oder falsch – Sie machen lediglich eine Momentaufnahme und erfassen Ihren heutigen Blickwinkel.

Beispiel für die Beschreibung eines Menschenbildes: »Unser Menschenbild basiert auf der Sichtweise, dass wir alle eins sind, und wir gehen davon aus, dass jeder Mensch von Grund auf kooperativ ist und danach strebt, sich zu entwickeln.«

## 10.7

### Produkte und Dienstleistungen

Erst in diesem Schritt geht es um die Produkte und Dienstleistungen. Welche Produkte und Dienstleistungen bringen Ihre Mission authentisch zum Ausdruck? Möglicherweise werden Sie jetzt feststellen, dass manche Ihrer Produkte nicht in Übereinstimmung mit Ihrer Vision sind, und Sie fragen sich, ob es Sinn macht, sie dennoch weiterzuführen, weil Sie den Verlust etablierter Produktlinien oder Geschäftsbereiche fürchten. Falls Sie sich nach reiflicher Überlegung entscheiden, all jene Produkte und Dienstleistungen aufzugeben, die nicht mehr authentisch zu Ihrer Neuausrichtung passen, so betrachten Sie sie wie Kleidungsstücke, die Ihrem Kind nicht mehr passen,

weil es aus ihnen herausgewachsen ist. Vielleicht möchte aber auch ein anderes Unternehmen Ihre Produkte weiterführen.

Wenn Ihre Unternehmensaufgabe offen, gemeinschaftlich und von innen heraus entwickelt wurde, können Sie der Kraft der Veränderung trauen: Viele neue Produkte und Dienstleistungen werden als Ausdruck Ihrer neuen Mission entstehen. Geben Sie sich Zeit und Raum für diese Entwicklung! Lassen Sie Ihrer Fantasie freien Lauf, spielen und träumen Sie, denken Sie unkonventionell. Leonardo da Vinci und Walt Disney sollen ihre besten Ideen gehabt haben, indem sie die kreativen und die kritisch-hinterfragenden Phasen strikt voneinander getrennt haben.

Dieser Prozess kann auch wiederum länger dauern. Die Erfahrung zeigt, dass es eher unwahrscheinlich ist, dass Ihre aktuellen Produktlinien allesamt systemisch angebunden sind. Überprüfen Sie Ihre Antworten auf die Schritte eins bis sieben so lange, bis Ihr Produktangebot an das übergeordnete System lückenlos angebunden ist und Ihrer Zielgruppe im Sinne einer nachhaltigen Entwicklung wirklich dient. Begrüßen Sie die unendlich vielen neuen Möglichkeiten und Chancen!

Nun können Sie sämtliche weitere Unternehmensbereiche in Ableitung Ihres systemischen Leitbildes anpassen, integrieren und zum Teil neu aufsetzen. Wie möchten Sie nun Ihre Mission in der Produktentwicklung, in der Mitarbeiterausbildung und im Marketing umsetzen? Durch welche Grundstrategien erzielt Ihr Unternehmen im erweiterten Umfeld magnetische Wirkung, und wie hinterlässt es immer deutlichere *Spuren*? Wie ist die neue Positionierung? Schnell und effektiv vermittelt- und sichtbar, sodass neue Chancen genutzt werden können? Wie Sie nun schon erahnen, wird die systemische Mission eine Welle der Kreativität und der Motivation zur Mitgestaltung in Ihrem Unternehmen auslösen. Freuen Sie sich darauf!

## 10.8 Advocacy

Das Betreiben von Lobbying, also die Interessenvertretung für das eigene Unternehmen oder die eigene Branche in der Politik durch den Versuch, auf Machträger beeinflussend einzuwirken, ist bislang in der Wirtschaft ein normales und akzeptiertes unternehmerisches Verhalten gewesen. Doch auch hier ist ein erstes Umdenken von Pionierunternehmen und sind erste Schritte einer Verhaltensänderung sichtbar: Was für egozentrische Unternehmen das Lobbying gewesen ist, ist die Advocacy für systemisch ausgerichtete Unternehmen. Advocacy bedeutet so viel wie »für etwas eintreten« oder »in Anwaltschaft für jemanden handeln«. Der Begriff tauchte in Bezug auf unternehmerisches Handeln auf, als einzelne Unternehmen und Gruppen von Unternehmen damit begannen, weit über das wirtschaftliche Eigeninteresse hinaus sich gesellschaftspolitisch für die Bedürfnisse der nachfolgenden Generationen starkzu-

machen und sich lautstark über alle Branchen hinweg für mehr Klimaschutz oder mehr Gemeinwohlorientierung in der Wirtschaft insgesamt einzusetzen.

Für Unternehmen, deren Auftrag sich am Schaffen sichtbarer und spürbarer Werte für ein übergeordnetes, gemeinsames Ganzes orientiert, ist Advocacy ein folgerichtiger nächster Schritt. Sie wollen als mündige, mitgestaltende und gesellschaftspolitische Akteure ihre Verantwortung und Chance wahrnehmen, Teil der Lösung für eine »nachhaltige« Welt zu sein, und nehmen gemeinsam mit anderen Unternehmen gezielt Einfluss auf die Rahmenbedingungen ihres unternehmerischen Handelns. Das passiert bisher häufig noch zu wenig. Jakob von Uexküll geht im Interview darauf ausführlich ein (siehe dort).

Ein weiterer Aspekt von Advocacy ist das direkte Engagement in der Region, in der das Unternehmen beheimatet ist. Das geschieht ganz selbstverständlich, wenn die Region als übergeordnetes System definiert wird, und kann enorme Kräfte freisetzen, beginnend bei den eigenen Mitarbeitenden. Eine von uns begleitete Sparkasse entwickelte ein systemisches Leitbild, in dem nicht mehr nur die mittelständischen Unternehmen und die Privatkunden im Fokus stehen. Stattdessen betrachtet sich das Unternehmen nun als Anwalt der ganzen Region, zusammen mit der Bevölkerung, der Natur, den Bildungseinrichtungen und anderen gesellschaftlichen Institutionen. Das löste enorme Begeisterung und neues Engagement bei den Mitarbeitenden aus, die ja selber alle in der Region leben. »Unser Unternehmen dient der ganzen Region, in der wir und unsere Familien und Freunde leben. Da will ich mit ganzer Energie mitmachen!«

Aber auch wenn sich das Leitbild nicht auf die Region bezieht, ist lokales Engagement ein ganz herausragender Teil der Aktivitäten nachhaltiger Unternehmen. Die Unterstützung von Vereinen oder anderen lokalen Initiativen ist bereits sehr weit verbreitet, bisher allerdings meist aus Marketinggründen. Mit dem Bewusstsein, dass das Unternehmen mit seinen Mitarbeitenden, seinen Lieferanten, Geschäftspartnern und gegebenenfalls auch mit seinen Kunden kein Fremdkörper ist, sondern eingebunden in das regionale Geflecht des Miteinanders, entstehen neue Ansätze zur Regionalentwicklung, zum Beispiel durch einen in diesem Geist gestalteten Stakeholderdialog (siehe das Kapitel »Stakeholderdialog und Reporting«).

Die Bewahrung der natürlichen Lebensgrundlagen ist eine der wichtigsten Aufgaben unsere Zeit. Ein »Weiter so« können wir uns angesichts des Klimawandels und der zunehmenden Sinnentleerung der Gesellschaft nicht länger leisten.

Wirtschaft und Unternehmen kommen dabei wichtige Schlüsselrollen zu. Wie können sie Teil der Lösung werden, anstatt wie bisher Teil des Problems zu sein? Dieser Leitfaden zeigt, wie mutige Unternehmer(innen) und Führungskräfte alle Unternehmensbereiche neu gestalten. Ausgehend von der Frage: »Was kann dieses Unternehmen zur positiven Entwicklung unserer Welt beitragen – wie wird es zu einem Leuchtturm?« werden Strategieentwicklung, Produktdesign, Führung, Zusammenarbeit und operative Exzellenz in der täglichen Arbeit untersucht. Praxiserprobte Vorschläge geben Orientierung und ermutigen zur Weiterentwicklung hin zu einer zukunftsfähigen, lernenden Organisation.

Die Autoren des Terra Institute begleiten Unternehmen auf dem Weg hin zu sinnstiftenden Organisationen, die erfolgreich im Einklang mit ihrer Umwelt wirtschaften.



*Evelyn Oberleiter* engagiert sich seit ihrer Jugend für Themen der Zukunftsgerechtigkeit. Sie war als Journalistin und Mediatorin tätig und begleitet nun seit 10 Jahren Organisationen in tiefgreifenden Kulturentwicklungsprozessen. 2009 gründete sie gemeinsam mit Günther Reifer das Terra Institute.



*Günther Reifer* arbeitete als klassischer Unternehmensberater und war 10 Jahre Marketing- und Vertriebsvorstand eines internationalen Unternehmens. Im Terra Institute engagiert er sich für strategische Themen und für die Entwicklung guter Produkte. Er ist Mitglied mehrerer Verwaltungsräte.



*Hans-Ulrich Streit* arbeitete als Umweltingenieur in der Industrie. Seit 15 Jahren begleitet er Unternehmen bei der Optimierung von Prozessen und in der Organisationsentwicklung. Im Terra Institute konzentriert er sich auf die sinnstiftende Zusammenarbeit in Unternehmen.