EUR 7,50 (D) • EUR 7,50 (A) • CHF 10,- • www.forum-csr.net

ISSN 1865-4266

Forum Nachhaltig Wirtschaften

Das Entscheider-Magazin

Unternehmen im Gesundheitscheck

Damit Arbeit nicht krank macht

Special „Green Building"

Weltwirtschaftsforum • Betriebliche Gesundheitsförderung • Baubiologie • CSR vs. Nachhaltig Wirtschaften • Branchenreport Chemieindustrie • Mobilitätskonzepte

4 197564 507505 92

I have a dream...

Es ist Zeit, gemeinsam zu handeln

I have a dream – so ähnlich klang es auch vor 30 Jahren, als sich einige junge Leute daran machten, ihre Ideen von Umweltschutz, Mitarbeiterbeteiligung und fairem Handel durch engagierte Firmengründungen zu verfolgen. Von vielen als Spinner verlachte Idealisten waren angetreten, die Gesellschaft nicht mit Demonstrationen, sondern durch Unternehmen mit Herz und Geist zu verändern. Die „Spinner" haben Erfolgsgeschichte geschrieben – und das viel nachhaltiger und fundierter als so mancher Hype, der wie jüngst als geplatzte Blase endete.

Egal ob Windkraft oder Photovoltaik, Biogasnutzung oder Abwassertechnologie, umweltfreundliches Bauen oder Biolebensmittel – im Bereich Nachhaltigkeit hat Deutschland beste Startvoraussetzungen. Doch was passiert in Zeiten der heutigen Krise? Statt den Vorsprung konsequent auszubauen und damit wirtschaftlichen Erfolg mit Klima- und Umweltschutz zu vereinen und die global notwendigen Wege in die Zukunft aufzuzeigen, bekommen wir eine „Abwrackprämie".
Statt echte Innovationen zu belohnen, wird Konzeptlosigkeit und mangelnder Innovationsgeist nachträglich auch noch unterstützt. Mit Steuergeldern werden Fahrzeuge in den Markt gedrückt, die bereits 1980 als anachronistisch bezeichnet worden wären – zu viel Gewicht, zu hohe Leistung (siehe unseren Beitrag auf S. 107). Nur zögerlich entwickeln die Konzerne jetzt echte Antworten. Warum so spät? Warum so wenig Pioniergeist?

Echte Innovationen sollten gefördert werden. Sie schaffen die Arbeitsplätze der Zukunft. Kapital muss in den Umwelt- und Klimaschutz fließen. Denn es zahlt sich gleich dreifach aus: Arbeitsplätze, Umwelt und nachhaltige Rendite. Ein „New Deal" zur Lösung ökologischer und sozialer Herausforderungen ist gefragt und möglich, denn immer mehr Menschen sind bereit, entsprechend verantwortungsbewusst zu investieren. Hier sollte und muss aber auch der Staat aktiv werden.

Angeregt durch die vielfältigen Gespräche und Leserbriefe der letzten Wochen möchten wir als Sprachrohr nicht nur den Unmut vieler Pioniere und engagierter Menschen artikulieren, sondern vor allem gemeinsam mit Ihnen der Politik Lösungsvorschläge präsentieren. Alle, die bereits vor der Krise über die notwendigen Veränderungen nachgedacht, aber vor allem auch die ungeheuren Potenziale eines neuen Wirtschaftens aufgezeigt haben, sind eingeladen, sich zu äußern, sich zu formieren. Quer durch alle Branchen und ohne parteipolitische Grabenkämpfe. Mehr dazu finden Sie in unserem Beitrag „Verantwortung jetzt! Der Zukunft eine Stimme geben" ab Seite 74.

Manager, Unternehmer, Professoren, Politiker, Journalisten und Verbraucher, die bereit sind, zukunftsorientiert und verantwortungsbewusst zu handeln, sollten jetzt gemeinsam aktiv werden.
Gerne bieten wir Ihnen, liebe Leser, mit **forum** eine Plattform. Registrieren Sie sich kostenlos für unseren Newsletter, mit dem wir unter www.forum-csr.net ein gemeinsames Netzwerk auf- und ausbauen werden. Senden Sie Ihre Vorschläge für einen „New Deal", mit dem wir den ökologischen und sozialen Herausforderungen unserer Zeit gerecht werden können.

Herzlichst,

Fritz Lietsch
Geschäftsführer ALTOP Verlag
Herausgeber & Chefredakteur
E-Mail f.lietsch@forum-csr.net

Prof. Maximilian Gege
Geschäftsführer B.A.U.M. e.V.
Co-Herausgeber

Forum Nachhaltig Wirtschaften

B.A.U.M. Bundesdeutscher Arbeitskreis für Umweltbewusstes Management e. V.

Im Schatten der Weltwirtschaftskrise 4

Mitarbeiter – das wichtigste Kapital 12

Über den Tellerrand hinaus 36

Gütesiegel Nachhaltiges Bauen 44

Energieeffizienz ist nicht alles 52

Zukunftsmusik für Unternehmen 62

Editorial 1

Im Brennpunkt

Sabrina Krebs: Weltwirtschaftsforum im Schatten der Weltwirtschaftskrise 4

CSR-News 6

Schwerpunkt

Unternehmen im Gesundheitscheck 9

Grußwort von Fritz Bindzius & Wolfgang Bödeker 10
Grußwort von Ulla Schmidt 11
Carola Kleinschmidt: „Mitarbeiter sind das wichtigste Kapital“ 12
Petra Bernatzeder: Schritt für Schritt zum gesunden Unternehmen 22
forum-Umfrage: Puls fühlen bei den 30 DAX-Unternehmen 27
Peter Buchenau: Volkskrankheit Stress 29
Maria Büntgen: Risikofreudige Präventionsmuffel und depressive Powerfrauen 32
Im Dialog: Wo bleibt die Eigenverantwortung? 34
Gerd Albracht: Über den Tellerrand hinaus 36
Stadtreinigung Hamburg: Erfolgsfaktor Gesundheit 39
RWE: Auch Gesundheit ist eine Managementaufgabe 40

Special

Green Building 43

Erik Ammann: Das „Deutsche Gütesiegel Nachhaltiges Bauen“ startet durch 44
Deutsche Bank: „Greentowers“ 48
Erik Ammann, Josef Spritzendorfer & Marcus Willink: Energieeffizienz ist nur die halbe Miete 52
Baufritz: Nachhaltiges Bauen spart Energie und sorgt für gesundes Wohnklima! 57
Pamela Jentner: „Business Feng Shui“ – Mehrwert für Immobilien? 58

Praxis 61

Strategie & Unternehmensführung

Jascha Rohr: Zukunftsmusik für Unternehmen 62
Heike Leitschuh: In der Krise hilft nur Nachhaltig Wirtschaften 67
Axel Smend: Good Governance und CSR im Blick 70
Ralph Thurm: Survival of the fattest? 73

Verantwortung, Visionen, Aktionen

Fritz Lietsch: Verantwortung jetzt! 74
Sarah Häuser: Verantwortung hat Knopfaugen 78
DATEV: Zukunft gestalten. Gemeinsam 82
Ericsson: Kommunikation für alle 84

Einkauf, Produktion & Logistik

Sebastian Schröder: Wider Korruption, Kinderarbeit und Kartelle 86
IKEA: Positiver Einfluss auf Mensch und Umwelt 87
Steinbeis Papier Glückstadt: Nachhaltigkeit mit jedem Blatt 88
Avery Dennison Zweckform: Offensive für ein grüneres Büro 90

Branchenreport Chemieindustrie

Erik Ammann: Chemieindustrie – quo vadis? 91

Themen

Green Money

Haspa Hamburg Stiftung: Eigentum verpflichtet 96

Energie & Klima

Anne Reis: Der Weg nach Kopenhagen im Zeichen der Finanzkrise 98
Corinna Lang: Alternative Energiegewinnung 100

Mobilität

Karmen Mentil: Alpine Crossing – Das Experiment der Alpenüberquerung 103
Gerhard Prätorius: Schritte zur nachhaltigen individuellen Mobilität 105
Nicklas Monte: Elektromobilität – der Funke ist übergesprungen 106
Gerhard Heilmaier: Was die Autoindustrie braucht 107
Arcandor: Nachhaltigkeit in Bewegung 110

forum Service & Tipps 113
forum Wissenschaft & Lehre 114
forum Medien 116
forum Sesselwechsel & Karriere 119
forum Events 120
forum Events in der Nachschau 122
forum Leserreise & Workshop 126

Themenvorschau & Impressum 128

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.

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 erklärungsmächtigen 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 vorangegangen 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 werteorientierten 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 Fertigkeitsprofil 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,

INTEGRALES.ZENTRUM.MÖHNESEE

Stellen Sie sich vor...

Sie betreten Neuland.

design by b.felician siebrecht

Foto © by s. raiser

www.integrales-zentrum-möhnesee.de

dr. andreas gutjahr. geschäftsführer
andreas.gutjahr@integrales-zentrum.de
0049.(0)231.90 62 841

regina hunschock. geschäftsführerin
regina.hunschock@integrales-zentrum.de
0049.(0)2361.30 68 970

sabine raiser. pressesprecherin
sabine.raiser@integrales-zentrum.de
0049.(0)211.55 91 777

Integrales Zentrum Möhnesee gGmbH i.G.

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

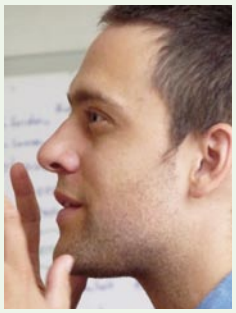
- Strukturen: verstanden als lebendige Stabilität, die gleichermaßen widerständig und ermächtigend wirkt,
- Wandel: verstanden als kreatives Wachstum, das kontinuierlich und gelassen Altes sterben und Neues entstehen lässt,
- Vertrauen: verstanden als Potenzial, das ausgeschöpft wird, wenn man die Kontrolle 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