

Astrid v. Soosten    Beate Haverkamp

MIT  
HALTUNG  
ZUM  
WANDEL



Plädoyer für eine authentische Kultur  
der Unternehmensführung

# Inhaltsverzeichnis

<b>Kurz und bündig</b> . . . . .	9
<b>Warum wir dieses Buch geschrieben haben</b> . . . . .	11
<b>Der Dingo</b> . . . . .	16
<i>Praktischer Impuls</i> . . . . .	18
<b>Über die Sprache in diesem Buch</b> . . . . .	20

## *Teil 1* Grundgedanken

Parallele Universen: Arbeitswelt, Klimakrise, Globalisierung, Digitalisierung . . . . .	25
Was ist eine authentische Organisation? . . . . .	26
Warum brauchen wir authentische Organisationen? . . . . .	26
Die authentische Organisation und die soziale Marktwirtschaft . . . . .	27
Ökonomie, Ökologie und Soziales . . . . .	29
Wirtschaften im Solidarzyklus . . . . .	30
Haltung als Steuerelement der Zukunftsgestaltung . . . . .	31
<i>Besorgnis- und Risikohaltung</i> . . . . .	31
<i>Haltung zu Gemeinwohl und Eigennutz</i> . . . . .	33
<i>Gegenwarts- und Zukunftshaltung</i> . . . . .	35
Wie sich Haltung auf Handlung überträgt . . . . .	36
Die authentische Organisation in der globalisierten Wirklichkeit . . . . .	38
Warum lohnt es sich, eine authentische Organisation zu sein? . . . . .	40
<i>Digitalisiert und dezentralisiert</i> . . . . .	40
<i>Die besten Mitarbeitenden</i> . . . . .	41
<i>Neue Konsumenten</i> . . . . .	42
Wie operiert eine authentische Organisation? . . . . .	42
<i>Transparenz und das Ende vom Green- oder Whitewashing</i> . . . . .	44
Eine neue Führungskultur . . . . .	45
Wie entsteht eine authentische Organisation? . . . . .	45
Haltung – Handlung – Resultate: ein Ausblick . . . . .	46
Mit Haltung zum Wandel . . . . .	46

Mit Haltung zur Handlung . . . . .	49
Von der Führungskraft zur authentischen Führungspersönlichkeit . . . . .	51

## *Teil 2* **Haltung**

<b>Aikido</b> . . . . .	55
Warum Aikido? . . . . .	56
Die besondere Zielsetzung des Aikido . . . . .	57
Das befreite Selbst – Lösungen anstelle von Konflikten . . . . .	59
<i>Einige Aikidogrundbegriffe und ihre Bedeutung für den Haltungswandel</i> . . . . .	61
Die Rollen von <i>Uke</i> und <i>Nage</i> . . . . .	61
1. Prinzip: Verbindung halten – <i>Musubi</i> . . . . .	63
2. Prinzip: Zuwenden – <i>Irimi</i> . . . . .	64
3. Prinzip: Einschwingen – <i>Tenkan</i> . . . . .	64
4. Prinzip: Zur Seite treten . . . . .	64
Präsenz und Selbstreflexion schulen – <i>Tsuki</i> und <i>Atemi</i> . . . . .	65
Ein Verhältnis von gegenseitigem Respekt – <i>Sempai</i> und <i>Kohai</i> . . . . .	66
Fazit: Alternativen sind möglich . . . . .	67
<i>Praktischer Impuls</i> . . . . .	67
<b>Reflexion statt Reflex – Lösung statt Konflikt</b> . . . . .	68
Instinktgesteuertes Handeln . . . . .	69
Lösungsorientiertes Handeln . . . . .	70
Verlangsamen statt beschleunigen . . . . .	71
Abkühlen statt anfachen . . . . .	71
Bleiben statt flüchten . . . . .	72
Aufmachen statt abschotten . . . . .	72
Reflexion . . . . .	73
<i>Praktischer Impuls</i> . . . . .	74
<b>Wahrhaftigkeit</b> . . . . .	75
<i>Praktischer Impuls</i> . . . . .	77
<b>Lernen und Veränderung – die Einheit von Geist und Materie</b> . . . . .	78
Descartes und die Trennung von Geist und Körper . . . . .	78
Der Wohnort unserer Gefühle . . . . .	79

Integrierte Leistungsfähigkeit von Gehirn und Körper . . . . .	80
Lernen und Veränderung . . . . .	81
Wahre Veränderung . . . . .	81
Einen neuen Führungsstil integrieren . . . . .	82
<b>Klarheit und Entschlossenheit</b> . . . . .	85
Handeln mit der Präzision eines Schnitts . . . . .	85
Klarheit . . . . .	85
Entschlossenheit . . . . .	86
<i>Praktischer Impuls</i> . . . . .	90
<b>Selbstwirksamkeit</b> . . . . .	91
Unterschätzung der eigenen Wirksamkeit . . . . .	93
Überschätzung der eigenen Wirksamkeit . . . . .	98
<i>Praktischer Impuls</i> . . . . .	101
<b>Führungsperspektivwechsel</b> . . . . .	102
Das Tier in uns erkennen . . . . .	103
Die »Reflexenergie« umlenken . . . . .	103
Hierarchien anders denken . . . . .	104
Das Miteinander, die Kernkompetenz des Homo sapiens, stärken . . . . .	106
An unseren Führungsaufgaben wachsen . . . . .	107
Die Welt mitgestalten – das Ende im Blick . . . . .	108

### *Teil 3*

## **Impulse für den authentischen Weg**

<b>Wertschätzung</b> . . . . .	114
<i>Praktischer Impuls</i> . . . . .	121
<b>Lösungsorientierung</b> . . . . .	122
Die fünf Formen lösungsfokussierter Fragen . . . . .	124
1. Geschlossene Fragen . . . . .	124
2. Offene Fragen . . . . .	124
3. Zirkuläre Fragen . . . . .	125
4. Hypothetische Fragen . . . . .	125
5. Skalierende Fragen . . . . .	126
<i>Praktischer Impuls</i> . . . . .	127

<b>Stärkenfokussierung und Empowerment</b> . . . . .	128
<i>Praktischer Impuls</i> . . . . .	130
<b>Konfliktfähigkeit</b> . . . . .	131
<i>Praktischer Impuls</i> . . . . .	135
<b>Kommunikation im Dialog</b> . . . . .	136
<i>Praktischer Impuls</i> . . . . .	146
<b>Fehlerkultur</b> . . . . .	147
<i>Praktischer Impuls</i> . . . . .	154
<b>Unterschiedlichkeit zulassen</b> . . . . .	155
<i>Praktischer Impuls</i> . . . . .	161
<b>Zeit gestalten</b> . . . . .	162
<i>Praktischer Impuls</i> . . . . .	167
<b>Beziehungen gestalten</b> . . . . .	168
<i>Praktischer Impuls</i> . . . . .	173
<b>Schwierige Entscheidungen treffen</b> . . . . .	174
<i>Wertebasierte Entscheidungen</i> . . . . .	178
<i>Orientierung an früheren Entscheidungen</i> . . . . .	179
<i>Der Intuition folgen</i> . . . . .	179
<i>Praktischer Impuls</i> . . . . .	182
<b>Konkurrenz neu denken</b> . . . . .	183
<i>Praktischer Impuls</i> . . . . .	188
<b>Handlungsspielraum gestalten</b> . . . . .	189
<i>Die Erkenntnisse eines New Yorker Taxifahrers</i> . . . . .	192
<i>Annehmen</i> . . . . .	196
<i>Verändern</i> . . . . .	198
<i>Verlassen</i> . . . . .	199
<i>Praktischer Impuls</i> . . . . .	200
<b>Transparenz und Partizipation</b> . . . . .	201
<i>Praktischer Impuls</i> . . . . .	208
<b>Glossar</b> . . . . .	209
<b>Quellenverzeichnis (inklusive Onlineressourcen)</b> . . . . .	211

## Parallele Universen: Arbeitswelt, Klimakrise, Globalisierung, Digitalisierung

Vielleicht geht es Ihnen so wie uns. Wir stellen fest, dass wir täglich sehr beschäftigt sind, uns öfter mal sehr anstrengen oder sogar verausgaben, unsere ganze Geschäftigkeit sich aber in fast völliger Isolation von den wirklich großen Themen unserer Zeit abspielt. In allen Unternehmen gibt es Arbeitspläne, Budgets, Umsatz- und Kostensenkungsziele, Restrukturierungen, Optimierungen und Leitungsaufgaben. Die Arbeitswoche beginnt am Montag mit einer vollen Inbox, und am Freitag hat sich nichts daran geändert. Schon wieder ist eine von 52 Wochen im Jahr vorbei, und noch nicht mal die E-Mails sind alle abgearbeitet! Wieder mal waren wir furchtbar beschäftigt, aber haben wir eigentlich etwas Wichtiges erreicht in dieser Woche? Was Globalisierung, Digitalisierung und Klimakrise für unser Unternehmen oder gar für uns persönlich bedeuten mögen, ist nicht vorgekommen. Bestenfalls bei den periodisch auftretenden Strategieentwicklungen, die meisten ohne großen Nachhall wieder in einer Schublade verschwinden, finden diese Themen dünnen Niederschlag. Wir, die Autorinnen, haben uns gefragt, was uns davon abhält, all unsere Energie zu bündeln und einzusetzen, um die Effekte von Klimakrise, Globalisierung und Digitalisierung zu steuern und dort, wo sie negativ wirken, zumindest abzuschwächen. Wir sind zu dem Schluss gekommen, dass unsere Organisationsmodelle den Entwicklungen hinterherhinken. Es scheint, dass die großen Themen und Krisen sich in einem anderen Universum als unserer Arbeitswirklichkeit abspielen und wir sie zwar im Vorbeiflug kurz wahrnehmen, aber schon wieder in die nächste Ellipse abgebogen sind, bevor wir mitbekommen haben oder gar verstehen, was sich hier wirklich abspielt. Schon gar nicht konnten wir reflektieren, was es im konkreten Handeln für uns zu tun gibt.

Wir haben uns Gedanken gemacht, wie wir einerseits Kräfte bündeln und andererseits die Paralleluniversen zusammenführen können, und stellen Ihnen das Ergebnis unserer Denkprozesse vor: die *authentische Organisation*.

## Was ist eine authentische Organisation?

Eine authentische Organisation zeichnet sich dadurch aus, dass sie Wahrhaftigkeit zum obersten Prinzip erklärt. Sie ist in allen Bereichen transparent und lebt das konsequent, was sie sich vorgenommen hat zu sein. Ihre Wertschöpfungskette schont Natur und Ressourcen und trägt dazu bei, allen Menschen in ihrem Wirkungsumfeld ein Leben in Wohlstand und Sicherheit zu ermöglichen.<sup>6</sup>

## Warum brauchen wir authentische Organisationen?

Klimakrise, Artenschwund, Ressourcenmangel, Migrationsbewegungen sprechen eine deutliche Sprache: Wirtschaften, ohne diesen Tatsachen Rechnung zu tragen, können wir uns einfach nicht mehr leisten.<sup>7</sup> Dies als Unternehmen zu ignorieren halten wir nicht nur für verantwortungslos, es ist auch unternehmerisch nicht klug. Denn die Zeit ist reif dafür, gesellschaftliche Verantwortung in bare Münze umzusetzen. Wem es gelingt, sich bei der Überwindung der genannten Probleme positiv zu positionieren, der sichert sich langfristig Kund:innen und Mitarbeitende sowie auch eine nachhaltige Zukunft. Das ist unsere gesicherte Überzeugung und gleichzeitig eine Vision. Die authentische Organisation ist lebender Bestandteil dieser Vision und macht sich auf den Weg in eine Zukunft,

---

6 Die Begriffe »Wohlstand« und »Sicherheit« sind in sich selbst Stoff für ein Buch. Es sei hier festgehalten, dass die Autorinnen dies als relative Begriffe sehen. »Wohlstand« und Sicherheit bedeuten verschiedene Dinge in verschiedenen Kulturkreisen, aber das Gefühl, ein gutes Auskommen zu haben und sich nicht fürchten zu müssen, steht über kulturellen Unterschieden. Dass Organisationen nicht alle Fäden in der Hand halten, die ein Leben in Sicherheit und Wohlstand bedingen, ist nicht als Einschränkung zu verstehen, denn je mehr authentische Organisationen es gibt, desto lebenswerter wird unsere Welt.

7 Siehe hierzu das Davos Manifesto 2020: <https://www.weforum.org/agenda/2019/12/davos-manifesto-2020-the-universal-purpose-of-a-company-in-the-fourth-industrial-revolution/>.

die die großen Aufgaben unserer Zeit lösen will und wird. Authentische Organisationen sind also wichtiger Bestandteil einer stabilen, wünschenswerten Zukunft. Sie agieren angemessen, und sie verschieben ihre Verantwortung nicht auf andere oder auf später. Angesichts der tektonischen Verschiebungen in den globalen gesellschaftlichen, geopolitischen, wirtschaftlichen und natürlichen Bedingungen ist eines klar: Abwarten ist keine Option. Wer stehen bleibt, fällt unweigerlich zurück.

## **Die authentische Organisation und die soziale Marktwirtschaft**

Europas und insbesondere Deutschlands Attraktivität für Beobachter aus dem Ausland besteht darin, dass unsere Gesellschaften Finanzierungsmechanismen entwickelt haben, die nachhaltig und flächendeckend allen Mitgliedern der Gesellschaft zugutekommen. Das Prinzip der sozialen Marktwirtschaft ist, den freien Markt dort zu regulieren, wo unvertretbare soziale Konsequenzen entstehen würden, beziehungsweise diese Konsequenzen durch gemeinschaftlich finanzierte Maßnahmen abzufedern. Zwar sind Erosionserscheinungen an diesem Gefüge zur Kenntnis zu nehmen, dennoch sind die Mechanismen der sozialen Marktwirtschaft noch so weit intakt, dass die von der Gemeinschaft aus Arbeitnehmer:innen und Arbeitgeber:innen finanzierten Sozialleistungen wie Krankenkasse, Renten- und Arbeitslosenversicherung einerseits und die Einkommens-, Gewerbe- und Mehrwertsteuer andererseits eine gesamtwirtschaftliche und -gesellschaftliche Infrastruktur ermöglichen, die prinzipiell allen Bürger:innen zur Verfügung steht. Natürlich gibt es immer wieder wirtschaftliche Umbruchsituationen, die zu schmerzhaften Umstrukturierungen führen, aber genau dann trägt dieses gesellschaftliche Solidaritätsmodell dazu bei – in Zeiten wie zum Beispiel der Coronakrise –, zu Schaden gekommene Mitglieder zu unterstützen. Es geht schlicht darum, auch in harten Zeiten nicht dem Reflex »erst ich und dann alle anderen« zu folgen, sondern sich in jeder Situation sich selbst *und* der Gemeinschaft verpflichtet zu fühlen.

Allerdings haben sich manche Unternehmen aus dieser Vereinbarung von Steuerzahlungen, Steuereinnahmen, gesamtgesellschaftlichem Frieden (Infrastruktur, Bildung, Krankenversicherung für alle, Sozialversicherung etc.) ausgeklinkt, und Regierungen vieler Länder haben deshalb Anstrengungen unternommen, Unternehmen in den gesellschaftlichen Verantwortungszyklus zu »reintegrieren«. Die verantwortlichen Regierenden taten dies nicht freiwillig, sondern weil sie feststellen mussten, dass entkoppelte Unternehmen – solche, die Steuerschlupflöcher nutzen,<sup>8</sup> Umweltbestimmungen unterlaufen, windige bis mafiöse Geschäfte machen etc. – für die Gesellschaften ihrer Länder einen immensen und vor allem unvertretbaren Kostenposten ausmachen. Diese staatlichen »Reintegrationsmaßnahmen« drücken sich in verschiedenen gesetzgeberischen Maßnahmen aus: CSR-(Corporate Social Responsibility-)Gesetzgebung, Corporate Governance Codex, Energiewende, Gesetze zur Schadstoffemission, Lieferkettengesetzgebung, Verschärfung der Finanzaufsicht und die Bemühungen der EU, Steuerschlupflöcher zu schließen und der Praxis ein Ende zu setzen, innerhalb der EU günstigere Steuersätze als auf den Hauptabsatzmärkten zu nutzen.<sup>9</sup> Politiker:innen haben sich entschlossen, ihrer Wählerschaft diese Maßnahmen zuzumuten, trotz relativ kurzer Wahlzyklen.

Verantwortliche in Unternehmen sehen sich vor einer vergleichbaren Herausforderung. Es wird von ihnen erwartet, für die Unternehmens-eigentümer oder Aktionäre Gewinne und Dividenden zu erwirtschaften, andernfalls werden sie abgesetzt. Wer aber in einem Unternehmen verantwortlich handelt, kann eigentlich nur die längerfristige Zukunft des Unternehmens im Auge haben und muss seine Eigentümer:innen oder Aktionär:innen in dem Sinne »vor- und weiterbilden«, dass qualitatives Wachstum durchaus auch Werte und Gewinne generiert. Firmenlenker

---

8 Im Januar 2021 haben selbst die USA ein Gesetz verabschiedet, das die Verhüllung von Eigentumsverhältnissen durch Briefkasten- oder Mantelfirmen unterbindet.

9 Im Juni 2021 haben sich die Mitglieder der EU-Staaten im ersten Schritt darauf geeinigt, dass Unternehmen mit mehr als 750 Millionen Euro Umsatz offenlegen müssen, wo sie welche Unternehmenssteuer entrichtet haben.

tun gut daran, ihren Geldgebern zu vermitteln, dass positiver *return on investment* sich schnell in Luft auflösen kann, wenn man das Unternehmen nicht fit macht, um für wirtschaftliche und gesellschaftliche Umbrüche gewappnet zu sein.

Eine authentische Organisation versteht sich als Akteur und Mitgestalter der gemeinschaftlichen Anstrengung, die sicheres Wirtschaften in die Zukunft führen kann. Keinem in dieser Gemeinschaft zu schaden und nicht zum existenzgefährdenden Nachteil anderer zu agieren ist für die authentische Organisation oberstes Gebot.

## Ökonomie, Ökologie und Soziales

Es ist mittlerweile Konsens der Weltgemeinschaft (siehe Pariser Klimaabkommen), dass unser wirtschaftliches Handeln schon aktuell nicht mehr ohne Berücksichtigung der Auswirkungen auf Klima und Natur auskommen kann. Somit müssen diese als lebensnotwendige Bedingungen in die Mechanismen der sozialen Marktwirtschaft integriert werden. Wahrzunehmen ist aber auch, dass die Klima- und Ressourcenkrise sowohl soziale als auch wirtschaftliche Auswirkungen hat. Die zunehmende Verknappung von Fischen durch Klimawandel und Überfischung<sup>10</sup> beispielsweise führt dazu, dass dem Fischer, der in einem Küstenstädtchen in Somalia davon lebt, seine Fische auf dem Markt zu verkaufen, die wirtschaftliche Lebensgrundlage entzogen wird. Wie in Europa zu beobachten ist, kämpft aus den gleichen Gründen ein ganzer Wirtschaftszweig, der von der ökologischen Intaktheit der Ozeane abhängig ist, ums Überleben.<sup>11</sup> Es ergeben sich zu den wirtschaftlichen auch soziale Konsequenzen, wenn Unternehmen in die Insolvenz gehen oder der Fischer in Somalia plötzlich von Almosen abhängig ist. Diese Aspekte sind Bedingungen, die berücksichtigt werden und die sich im aufrichtigen Handeln der

---

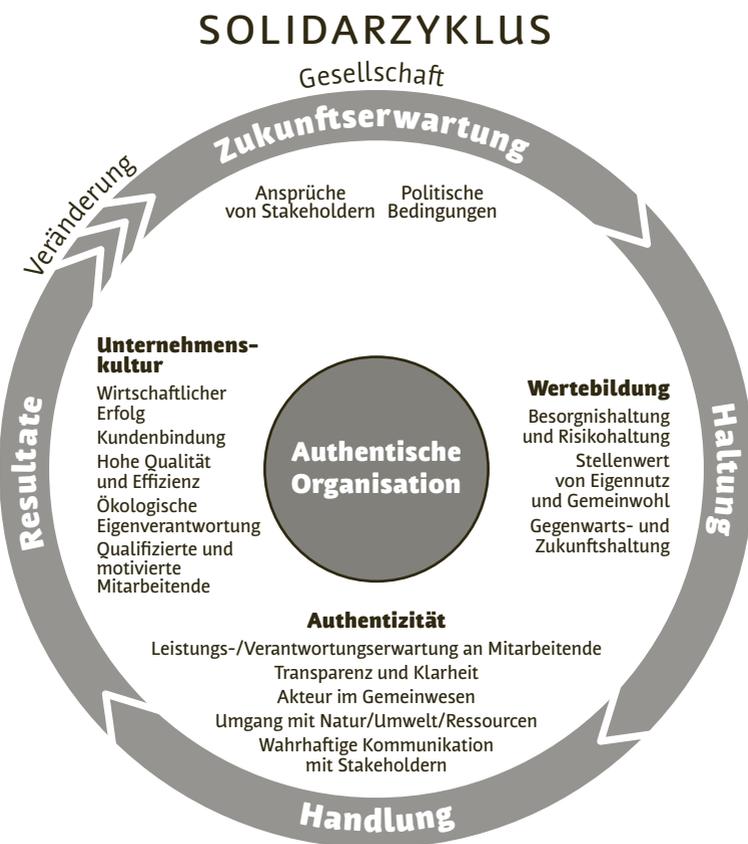
<sup>10</sup> Siehe dazu: <https://www.wwf.de/themen-projekte/meere-kuesten/fischerei/fischerei-politik-in-europa/>.

<sup>11</sup> Siehe dazu: <https://www.muensterschezeitung.de/nachrichten/wirtschaft/ostseefische-rei-in-grosster-krise-775872>.

Organisation wiederfinden – und nicht nur in der Marketingabteilung. Denn keine Organisation kann sich in Zukunft der Ganzheitlichkeit des Dreiklangs Ökonomie, Ökologie und Soziales verschließen.

## Wirtschaften im Solidarzyklus

Um das Prinzip soziale Marktwirtschaft zu erhalten und zukunftsfähig zu gestalten, ist eine Erweiterung unserer Perspektive und Verantwortung nötig. Die Autorinnen haben dazu das Modell des »Solidarzyklus« ent-



wickelt. Es greift die Grundprinzipien der sozialen Marktwirtschaft auf, erweitert sie aber um eine globale Verantwortlichkeitsperspektive. Der Solidarzyklus stellt dar, auf welchem Weg eine Organisation eine reflektierte Haltung entwickelt und verinnerlicht, die realen Bedingungen und Notwendigkeiten Rechnung trägt, wie sie daraus verantwortliches Handeln ableitet, das zu wirtschaftlichem Erfolg führt, und wie sich dies auf den gesamtgesellschaftlichen Dreiklang von Ökonomie, Ökologie und Sozialem abbildet.

Das Verständnis dafür, dass alle am Wirtschaftsprozess beteiligten Kräfte Mitwirkende in diesem Solidarzyklus sind, ist von größter Bedeutung, weil alles, was wir in unser Wirtschaften einfließen lassen, Wachstum, Resilienz und Zukunftsfähigkeit stärkt oder schwächt. Wenn alle Unternehmen, alle Organisationen und jede einzelne Führungskraft eine bewusste Haltung dazu entwickeln, welche positive Rolle sie darin spielen wollen und welche negative Rolle sie dabei einnehmen könnten, dann findet der Wandel statt, der für die Zukunft der Menschheit und des Planeten überlebensnotwendig ist.

## Haltung als Steuerelement der Zukunftsgestaltung

Die Aneignung und Entwicklung der nun folgenden Haltungen halten wir für den zentralen Schritt, um den Wandel zu gestalten und voranzutreiben.

### Besorgnis- und Risikohaltung

**Besorgnis** Die Fridays-for-Future-Bewegung liefert uns gerade ein Beispiel dafür, was eine gemeinsam getragene Besorgnishaltung sein kann. Sie definiert sich über ein gemeinsames Verständnis davon, wie sehr die Klimakrise ihre Zukunft gefährdet.

Wenn der Begriff nicht stark im karitativen Bereich verhaftet wäre, könnte man auch von einer »Fürsorgehaltung«, die wir einnehmen, sprechen. Wir »sorgen dafür«, dass es unserem Planeten besser geht. Aber der

Planet/die Natur haben eine Eigendynamik, die wir offensichtlich unterschätzt haben. Jeder Eingriff in die Natur hat einen Effekt. Die Faktoren, die die Klimakrise hervorgerufen haben, sind durch den Menschen verursacht, entziehen sich aber unserer Kontrolle. Wir hoffen, dass der »Tipping Point« noch nicht überschritten ist, und haben uns deshalb als globale Gemeinschaft Klimaziele gesetzt. Dem Begriff der Besorgnishaftung wohnt inne, dass jeder sie für sich als handlungssteuerndes Element verinnerlicht und sich bemüht, die Dynamik des Planeten, insbesondere seiner Überforderungsmechanismen, vorsorglich nicht herauszufordern.

Insbesondere diese Haltung ist es, die uns veranlassen muss, die Konsequenzen unseres eigenen Handelns kritisch zu reflektieren.

**Risikohaltung** Eng damit verbunden ist die Entwicklung einer Haltung zu Risiken. Wir meinen damit die Risiken, die Entscheider:innen eingehen, wenn sie sich zwischen mehreren sinnvoll und brauchbar erscheinenden Optionen zu entscheiden haben. Natürlich werden sie auch hier eine Risikoabschätzung vornehmen und fragen, wie wahrscheinlich es ist, dass ein negatives Szenario eintritt, und wie groß der zu erwartende Schaden ist, wenn es eintritt. Das ist das sogenannte Risk Management, wobei die Frage erlaubt sein muss, wie viel Management hier eigentlich wirklich stattfinden kann.

Will man jedoch neues Territorium erkunden, zum Beispiel in einem Unternehmen ein neues Geschäftsfeld erschließen, ist dieses Verfahren vielleicht aus Gründen der persönlichen Haftungsabsicherung des Entscheiders ebenfalls sinnvoll, wird aber in Bezug auf die zu treffende Entscheidung nur begrenzte Aussagekraft haben. Das heißt, Entscheider sind gefragt, eine positive und zugleich verantwortungsvolle Haltung zu Risiken zu finden. Dies ist in der VUCA-Welt (Volatile, Uncertain, Complex, Ambiguous) eine besondere Herausforderung, der Entscheider:innen letztlich nur auf der Grundlage von Wahrhaftigkeit, der zentralen Forderung einer authentischen Organisation, begegnen können.

## Haltung zu Gemeinwohl und Eigennutz

Zusätzlich gilt es, zu der Problematik, wo die Grenzen des Eigennutzes im Hinblick auf das Gemeinwohl verlaufen, eine Haltung zu entwickeln. Ein Unternehmen muss Gewinne machen, eine Organisation muss ihre Rechnungen und Gehälter bezahlen können, und alle Beteiligten brauchen das Gefühl, dass ihre Arbeit, ihr Einsatz und die Zeit, die sie alledem widmen, sich lohnen. Diesen Eigennutz zu berücksichtigen ist existenziell für ein Unternehmen beziehungsweise eine Organisation. Gleichzeitig ist es für das gesunde Fortbestehen des Wirtschafts- und Sozialsystems und auch aus Gründen der Ökologie ebenso existenziell, das Gemeinschaftseigentum an der Welt nicht überzustrapazieren. Eine wahrhaftige und ehrliche Haltung dazu zu entwickeln ist ein zentrales Element der Wertebildung eines Unternehmens.

**Eigennutz** Im Deutschen gibt es den Ausdruck vom »gesunden Egoismus«. Er wird zwar häufig verwendet, um übertriebenen Egoismus zu kritisieren, aber wenn man den Ausdruck einmal ganz wörtlich nimmt und fragt: »Was ist gesund daran und was nicht?«, fallen einem in Bezug auf Einzelpersonen wie auch Unternehmen schnell eine Reihe von Beispielen ein, bei denen die Frage unzweifelhaft negativ beantwortet werden kann.

Ist es zum Beispiel gesund, sich im privaten Bereich alle Arbeit durch Maschinen oder schlecht bezahlte Haushaltskräfte abnehmen zu lassen? Die Antwort ist einfach: Wenn wir uns selbst nicht mehr bewegen und unsere Alltagsangelegenheiten nicht mehr selbst erledigen, werden wir im Sessel immer behäbiger und verlieren unsere manuelle Geschicklichkeit – Fazit: sehr ungesund für uns selbst und für die Haushaltskraft. Wenn Unternehmen ihre Büros mit den billigsten Büromöbeln ausstatten, kann man davon ausgehen, dass sie unter maximaler Ausbeutung, ohne Rücksicht auf die Umwelt hergestellt worden sind und gegebenenfalls auch noch qua Ausdünstung den Mitarbeitenden schaden – Fazit: sehr ungesund. Zwar werden Kosten gespart und Gewinn maximiert, aber

der gesamtgesellschaftliche Schaden steht außen vor. Berechtigter Eigennutz einer Organisation drückt sich darin aus:

- ◆ dass sie die Bedingungen sichert, unter denen sie ihr Produkt, ihre Dienstleistung, ihre gemeinnützige Mission anbieten beziehungsweise ausüben kann;
- ◆ dass sie dafür Sorge trägt, dass ihre Mitarbeitenden adäquat bezahlt werden und ihre Geldgeber einen angemessenen *return on investment* erhalten;
- ◆ dass sie die Ressourcen nimmt, die sie braucht, um ihr Produkt anzubieten.

Der Auftrag an Entscheider:innen lautet demnach, im Einzelnen festzustellen, wo die Grenze zwischen berechtigtem Eigennutz und ungesundem Egoismus überschritten wird, und ihre Entscheidungen und Handlungen daran zu orientieren.

**Gemeinwohl** Mit der Haltung zum Eigennutz eng verbunden ist die Einstellung zum Gemeinwohl. Es ist unschwer nachzuvollziehen, dass Eigennutz und Gemeinwohl in einem elastischen Spannungsverhältnis zueinander stehen. Wann wird das eine zugunsten des anderen strapaziert, ist die Frage, die es immer wieder zu beantworten gilt. Sehr vermögende Menschen engagieren sich zum Beispiel oft karitativ, weil sie nicht in einer verelendenden Gesellschaft leben möchten. Deshalb wird auch oft das »Zurückgeben« als Begründung für das karitative Engagement benannt. Dahinter steht die Einsicht, dass eine Gesellschaft und eine Umwelt, in der alle Menschen und anderen Lebewesen in einer gesunden Balance koexistieren, lebenswerter und vor allem langfristig auch überlebenssicherer existiert, als eine, in der das nicht der Fall ist.

Denken Sie an die großen Migrationsbewegungen: Europa kämpft jetzt schon damit, sie an seinen Grenzen zu stoppen. Diese Entwicklungen werden sich jedoch erst dann verlangsamen, wenn ein über die europäischen Grenzen hinausgehendes Wohlstands- und Sicherheitsgleichgewicht entsteht. Das ist die globale Gemeinwohlperspektive, der wir uns

als Unternehmen und Organisation stellen müssen. Große Umweltschäden in einem anderen Land zu verursachen wird Folgen haben, gegebenenfalls rechtliche, aber auch soziale, wenn die Lebensqualität der Bewohner zu stark beeinträchtigt wird. Ein Plus an einer Stelle verursacht ein Minus an anderer Stelle. Entscheider:innen stehen vor der Frage, wann ihre Handlungen und deren Auswirkungen das Gemeinwohl beeinträchtigen und ob diese Beeinträchtigung vermeidbar oder – falls unvermeidbar – zu begrenzen und gegebenenfalls im Sinne eines höheren Gutes zu rechtfertigen ist. Ein Unternehmen könnte argumentieren, dass die Schaffung von Arbeitsplätzen ein höheres Gut ist als die zu erwartenden Umweltschäden. Das wäre, kurzfristig gedacht, vielleicht richtig, jedoch in einer längerfristigen Perspektive vermutlich nicht. Eine authentische Organisation würde daher andere Wege suchen, um ihr Produkt herzustellen, oder aber auch ein ganz anderes Produkt auf den Markt bringen.

Die Datenschutzgrundverordnung (DSGVO) hat dazu einen interessanten Ansatz entwickelt. Sie stellt das berechnete Einzelinteresse eines Unternehmens dem Recht auf Datenschutz eines Individuums gegenüber und verlangt dann vom Unternehmen, eine Abwägung vorzunehmen.<sup>12</sup> Es muss im Einzelnen argumentiert werden, warum das Unternehmensinteresse schwerer wiegt als das Einzelinteresse des Individuums. Auf unseren Fall bezogen, müsste detailliert dargelegt werden, warum die längerfristigen Umweltschäden weniger ins Gewicht fallen als das Interesse des Unternehmens.

### **Gegenwarts- und Zukunftshaltung**

Wie eine Organisation die Gegenwart einschätzt und welche Zukunft sie für sich sehen will, hat ebenfalls großen Einfluss darauf, welche Entscheidungen zu treffen sind. Das gegenwärtige Wachstumsdenken beinhaltet immer auch schon den Blick auf die Zukunft. Eine weit größere Frage, die sich angesichts der Auswirkungen menschlichen Wirtschaftens auf den Planeten stellt, ist, ob nicht zum Beispiel auch wirtschaft-

---

<sup>12</sup> <https://dejure.org/gesetze/DSGVO/6.html>.

lich effiziente, skalierbare Schrumpfungsmechanismen denkbar sind, die die Belastungen des Planeten reduzieren würden.

**Gegenwart** Organisationen betrachten die Gegenwart meistens als verbesserungswürdig. Gemeinnützige denken darüber nach, wie sie den Status quo für die Empfänger:innen ihrer Dienste verbessern können. Unternehmen evaluieren, wo sie Prozesse optimieren und somit ihre Kosten oder Outputeffizienz verbessern können. Der zentrale Gesichtspunkt ist hierbei, ein Verständnis zu entwickeln dafür, dass alles, was eine Organisation gegenwärtig unternimmt, Folgen hat. Eine detaillierte, vor allem kritische Untersuchung, welche der Folgen bewusst und beabsichtigt sind und welche unbeabsichtigten Folgen »Nebenwirkungen« bei genauem Hinsehen absehbar sein könnten, vermag eventuell ans Licht zu bringen, wo sich Schaden vermeiden oder verringern ließe.

**Zukunft** Welche Haltung eine Organisation zur Zukunft entwickelt, leitet sich einerseits aus der Gegenwart ab (siehe oben, was ist verbesserungswürdig?), andererseits wird eine konkrete Vorstellung davon, in welcher Form das Unternehmen die Zukunft mitgestalten will, wertvolle Hinweise auf zukünftige Entscheidungen und Handlungen geben. Eine bejahende Antwort auf die Frage »Wollen wir zum ökologischen Wandel über den gesetzlichen Rahmen hinaus einen Beitrag leisten?« wird zum Beispiel eine andere Aussagekraft haben als die Vorstellung, dass alles am besten so bleibt, wie es ist.

## Wie sich Haltung auf Handlung überträgt

1. Unsere Zukunft ist eine gemeinschaftliche Aufgabe, der sich alle Player unserer Gesellschaft werden stellen müssen. Und zwar zeitnah, denn verschiedene Uhren ticken jetzt schon schneller als noch vor fünf Jahren: Unsere Bemühungen, den Klimawandel einzudämmen, laufen den von uns selbst gesetzten Zielen hinterher.

2. Der demografische Wandel in den Industriegesellschaften wie auch in den Schwellenländern stellt zunehmend höhere Anforderungen an das Sozialwesen eines Staates. In den westlichen Industrienationen und Japan macht uns eine überalternde Gesellschaft Sorgen. In China (!) wird diese Frage innerhalb weniger als einer Generation ein riesiges Problem werden. In den Ländern des globalen Südens wächst die Bevölkerung noch exponentiell, sie hat aber auch gleichzeitig am meisten unter dem Klimawandel zu leiden.
3. Die sozialen Klüfte innerhalb der entwickelten Industriegesellschaften vertiefen sich, und Populisten finden zunehmend mehr Gehör mit ihren verführerisch vereinfachenden Botschaften, die insbesondere eine globale Perspektive durch eine nationale ersetzen und aktiv gegen die Bewältigung der Klimakrise antreten.

Die Bewältigung der Mammutaufgabe, eine lebenswerte Zukunft zu gestalten, beginnt bei Führungspersonlichkeiten. Innerhalb von Organisationen sind sie es, die sich zuerst dieser Aufgabe annehmen, indem sie die Werte, die sich aus ihrer Sicht auf Gegenwart und Zukunft, aus der Einordnung von Eigennutz und Gemeinwohl und aus ihrer Besorgnis-haltung und Risikoeinschätzung und -bereitschaft entwickeln. Insbesondere auf dieser Grundlage treffen sie Entscheidungen und koordinieren ihr Handeln.

Damit die Handlungsmaximen von allen Beteiligten verstanden werden und sie sich entsprechend einbringen können, ist Transparenz im Handeln eine unabdingbare Voraussetzung. Sie ermöglicht einen wahrhaftigen Dialog mit Stakeholdern, über den der richtige Weg gemeinsam entwickelt werden kann. Darin äußert sich, wie die Organisation als Akteur im Gemeinwesen unterwegs sein will und wie sie Umweltschutz und Ressourcenschonung umsetzen wird. An die Mitarbeitenden stellen die Führungskräfte der Organisation die Forderung, sich diesen Zielen zu verpflichten und ihre Arbeitsleistung auch im Hinblick auf diese Ziele zu optimieren.

Die nach Ansicht der Autorinnen zu erwartenden Resultate aus einem solchen Haltungs- und Selbstverständnisswandel sind vielfältig und wünschenswert: Motivierte und hoch qualifizierte Mitarbeitende, die aus ökologischer Eigenverantwortung heraus denken und handeln, werden sich – weil der unternehmerische Erfolg für sie existenziell ist – für qualitativ höherwertige Produkte einsetzen, die mit größerer Effizienz hergestellt werden. Daraus entsteht eine größere Kundenbindung, und alle diese Faktoren zusammen sorgen, insbesondere, wenn man auch die ökologischen Kosten der Produktion beziffern würde, für ein besseres Unternehmensergebnis und treiben den Wandel der gesellschaftlichen Wertvorstellungen voran.

Die Autorinnen sind, weil der Druck wächst, der Auffassung, dass dieser idealistisch anmutende Weg alternativlos ist, wenn wir den nächsten Generationen einen Planeten hinterlassen wollen, auf dem sie in Sicherheit leben können. Wir haben dieses Buch geschrieben, weil es unsere Überzeugung ist, dass der Wandel gelingen kann, wenn ihn insbesondere Unternehmen, Verbände und internationale NGOs beschreiten, denn ihr wirtschaftlicher wie sozialer Einfluss als Arbeitgebende von Abermillionen Menschen ist unvergleichlich größer als der von Einzelnen. Sie sind in der Lage, Schalter umzulegen und gleichzeitig das Verhalten von sehr vielen Menschen positiv zu beeinflussen.

## **Die authentische Organisation in der globalisierten Wirklichkeit**

Die Globalisierung wird zwar oft als Beelzebub für alles Unerfreuliche in der Welt verantwortlich gemacht, aber sie ist Tatsache, und das schon seit viel längerer Zeit, als wir es uns eingestehen mögen. Mit dem Luxus, dass sich uns das wahre Gesicht dieser Zeit erst heute nach und nach offenbart, sprechen wir von »Kolonialismus« und meinen damit alle Schattenseiten der Globalisierung vergangener Jahrhunderte. Heutzutage hat sich eigentlich nur eines verringert: der Abstand, zeitlich, aber auch in der realen persönlichen Erfahrung. Kriegs-, Klima-, Wirtschafts- und Polit-

flüchtlinge gehören nun schon seit vielen Jahren zu unserer Wirklichkeit und fordern ein, was wir vorher ohne Gegenleistung von ihnen genommen haben. Es kann uns hier in Europa schon lange nicht mehr egal sein, was in Afrika und auf dem restlichen eurasischen Kontinent passiert. Aber auch die Auswüchse der Wachstumsökonomie im Amazonasgebiet oder in Chile, wo unter maximalem Schaden an Mensch und Natur Avocados für Ernährungsbewusste hergestellt werden,<sup>13</sup> haben Auswirkungen auf das Leben in Europa, wenn zum Beispiel Bauern wegen Wassermangels in den Handel mit oder die Produktion von synthetischen Drogen einsteigen.

Deshalb beginnt gerade ein bemerkenswerter Bewusstseinswandel, der Unternehmen, die auf dem Wege unethischer Lieferketten produzieren, an den Pranger stellt. Auf Initiative der EU-Arbeitsminister ist die EU-Kommission nun aufgefordert worden, ein europäisches Lieferkettengesetz auf den Weg zu bringen.<sup>14</sup> In Deutschland wurde ein entsprechendes Gesetz im Juni 2021 verabschiedet. Die Lebensmittelindustrie wird besonders heftig angegriffen, weil vieles, was sie uns als besonders gesund oder umweltbewusst produziert darstellt, keiner kritischen Beurteilung standhält.<sup>15</sup> Eine authentische Organisation wird sich dieser kritischen Beurteilung stellen und ihr standhalten.

Dass dies ein Rezept für Erfolg sein kann, bestätigt zum Beispiel der Konzern Alnatura.<sup>16</sup> Der Gründer Götz Rehn ist nicht nur in Bezug auf die Nachvollziehbarkeit der Produktions- und Lieferketten um Authentizität bemüht, sondern stellt sich auch seiner sozialen Verantwortung

---

13 [https://www.deutschlandfunkkultur.de/superfood-als-umweltkiller-die-schattenseiten-des-avocado.979.de.html?dram:article\\_id=426828](https://www.deutschlandfunkkultur.de/superfood-als-umweltkiller-die-schattenseiten-des-avocado.979.de.html?dram:article_id=426828).

14 <https://www.dnr.de/eu-koordination/eu-umweltnews/2020-wirtschaft-ressourcen/auch-mitgliedstaaten-fordern-europaeisches-lieferkettengesetz/> und <https://www.dnr.de/eu-koordination/eu-umweltnews/2020-wirtschaft-ressourcen/europaeisches-lieferkettengesetz-naechstes-jahr-soll-es-losgehen/>.

15 Siehe dazu Foodwatch. Es ist bemerkenswert, dass eine Non-Profit-Organisation (NPO) gegründet wurde, um Verbraucher zu ermächtigen, der Lebensmittelindustrie den Spiegel vorzuhalten und Druck auszuüben.

16 <https://www.geo.de/natur/nachhaltigkeit/17751-rtkl-alnatura-gruender-goetz-rehn-ich-haette-erwartet-dass-wir-schon-viel>.

gegenüber den Mitarbeitenden, die er als Gemeinschaft betrachtet. Auch die Firma Trigema ist mit ihrem klaren Bekenntnis zu ethischen Lieferketten und ihrem Verantwortungsbewusstsein für die Mitarbeitenden ein gutes Beispiel dafür, dass ein authentisches Unternehmen nachhaltig und erfolgreich sein kann.

## **Warum lohnt es sich, eine authentische Organisation zu sein?**

Neben den zweifellos vorhandenen Marketingvorteilen, die sich ergeben, weil eine authentische Organisation weniger Angriffsflächen für Kritik bietet und weniger rechtlichen Risiken ausgesetzt ist, ergeben sich auch einige handfeste Vorteile daraus, dass Produkt/Dienstleistung und Geschäftspraktiken sich an Werten orientieren.

### **Digitalisiert und dezentralisiert**

Dass Arbeitsprozesse sowie viele Handgriffe und Tätigkeiten des Alltags in Zukunft von Maschinen übernommen werden sollen, ist des einen Heils- und des anderen Horrorvision.<sup>17</sup> Viele befürchten, dass Arbeitsprozesse, die durch Menschen ausgeführt werden, obsolet werden und manch einer dabei auf der Strecke bleibt. So wird die Frage akut, inwieweit Arbeit – oder allgemeiner »menschliche Tätigkeit« – überhaupt noch von Bedeutung sein wird.

Das sinnstiftende Element der authentischen Organisation wird auch in diesem speziellen Kontext von großer Bedeutung sein, denn das einfache Produzieren – »wie eine Maschine« – wird diese große Frage nach dem Sinn nicht beantworten. Vielmehr ist leicht zu erkennen, dass viele Menschen immer dann zur Höchstform auflaufen, wenn statt Quantität Qualität gefragt ist und sie ihre Kreativität, diese Urform des Menschseins, einbringen können.

---

<sup>17</sup> Eine kritische Analyse dazu unternimmt Richard David Precht (2020): Künstliche Intelligenz und der Sinn des Lebens. Goldmann.

Mit der Digitalisierung der Arbeit bildet sich ein weiteres von uns in seiner Wirkung noch nicht überschaubares Phänomen heraus: Arbeit wird dezentral; Teams befinden sich häufig nicht mehr in einem Gebäude oder gar in einem Raum; Meetings finden virtuell statt; Manager und Mitarbeitende treffen sich seltener persönlich. Viele von uns erleben in ihrem Arbeitsalltag, was längst bekannt ist und ständig diskutiert wird, aber noch nicht nachhaltig in unser Bewusstsein eingedrungen ist: Wir sind global vernetzt. Um den »Laden zusammenzuhalten«, wird es von zunehmender Bedeutung sein, dass Mitarbeitende Grund haben, sich mit dem Unternehmen zu identifizieren. Es liegt auf der Hand, dass eine Organisation mit einer authentischen Führungskultur hier besser positioniert sein wird.

### Die besten Mitarbeitenden

Auf einem Arbeitsmarkt, der Begriffe wie *war on talent* hervorbringt, stehen Unternehmen – ebenfalls in weltweiter Realität – in großer Konkurrenz zueinander. Das bedeutet auch, dass wertvolle Mitarbeitende problemlos neue Arbeitgeber finden beziehungsweise von ihnen abgeworben werden. Eine authentische Organisation ist attraktiv für die Besten, weil sie die Fragen nach dem Unternehmenszweck und warum ein Mensch hier seine Lebenszeit verbringen sollte, zugleich sinnstiftend und wirtschaftlich erfolgreich beantworten kann. Denn sie stellt Produkte her, die niemandem schaden, die wirkliche Bedarfe und Bedürfnisse decken oder ein Problem lösen. Weil ihre Mitarbeitenden feststellen, dass sie ihre Werte wirklich lebt, erreicht sie einen hohen Identifikationsgrad. Identifikation und das Bewusstsein der Mitarbeitenden, dass ihre Tätigkeit für den Erfolg der Organisation bedeutsam ist, motivieren zu mehr und besserer Leistung. Mitarbeitende sind inspiriert und nutzen kreative Spielräume. So wird Innovation möglich, und es entsteht eine Eigendynamik, die zu höherer Produktivität, weniger Stress und dem sinnvollen Einsatz von Ressourcen führt. Die Organisation lebt innen, was draußen draufsteht.

Die sich differenzierende Welt verlangt auch nach Expertinnen und Experten, und diese wiederum erwarten unter anderem – berechtigter-

und notwendigerweise – einen angemessenen Freiraum, in dem sie agieren können. Um diesen Freiraum gewähren zu können, ist gegenseitiges Vertrauen eine wesentliche Voraussetzung. Neue Strukturen, die anders mit Hierarchien umgehen oder auch ohne sie auskommen, sind notwendig. Führung, ohne Macht über Hierarchien auszuüben, verlangt nach anderen Denkmodellen und Überzeugungen.

Eine Organisation, die für Expert:innen und hoch qualifizierte Mitarbeitende nicht nur attraktiv sein will, sondern sie auch zu Höchstleistungen inspirieren will, wird eine Führungskultur etablieren, die nicht durch äußere Merkmale wie Rang, Titel und Gehaltsstufe Macht ausübt, sondern die durch Authentizität überzeugt.

### **Neue Konsumenten**

Wer offenen Auges anerkennt, welche ungeheure Wirkung die Bewegung Fridays for Future weltweit entfaltet hat, braucht keine hellseherischen Fähigkeiten, um zu erahnen, dass diese Kundschaft Produkte, die den Klimawandel ignorieren oder womöglich verstärken, mit Sicherheit nicht kaufen wird. Aber – und das ist noch wichtiger –: Produkte, die klima- und umweltfreundlich hergestellt werden, finden in der Fridays-for-Future-Generation auch aufgeklärte Kund:innen, die bewusst einen Aufpreis für den Schutz des Planeten und ihrer Zukunft in Kauf nehmen werden.

## **Wie operiert eine authentische Organisation?**

Eine authentische Organisation gibt sich selbst das Versprechen, wahrhaftig zu sein – aber: Nobody is perfect. Entscheidend ist, sich ernsthaft auf den Weg zu begeben und sich mit den Konsequenzen des eigenen Handelns auseinanderzusetzen. Ganz nach Ignatius von Loyola ist der Weg das Ziel, und er bleibt auch das Ziel, weil es immer noch etwas zu verbessern geben wird.

Eine authentische Organisation will ein respektables Mitglied der Gesellschaft sein und erlegt sich selbst die Verpflichtung auf, Positives und

Nachhaltiges zu ihrer Gemeinschaft beizutragen. Sie begreift sich als Teil einer Gemeinschaft, den wir im Solidarzyklus beschrieben haben, und trifft Geschäftsentscheidungen in dem Bewusstsein, Teil dieser Gemeinschaft zu sein. Sie wägt ab und reflektiert, welche ihrer Handlungen in der Konsequenz die geringsten Nachteile und die meisten Vorteile für die Gemeinschaft und die Welt mit sich bringen. Weil sie den Solidarzyklus als hohes Gut begreift, ist sie konsequent transparent und hat nichts zu verbergen.

Für eine authentische Organisation ist Wachstum nicht die oberste Maxime. Gewinne sind notwendig und werden auch angestrebt, aber das oberste Gebot ist, in einer Form zu wirtschaften, die weder Natur – lokal und global – noch Mensch Schaden zufügt. Darauf basierend, definiert eine authentische Organisation ihre Werte und macht sie zur Grundlage all ihrer Geschäftsentscheidungen. Sie benutzt diesen Wertekanon als Orientierungshilfe, aber auch als Bewertungsmaßstab für die Qualität ihres wirtschaftlichen Handelns.

Deshalb ist eine authentische Organisation auch ehrlich und mutig genug, ihren Kund:innen die gesamten Kosten ihrer Produktion, inklusive der einzupreisenden Umweltschäden und so weiter, zuzumuten. Dass diese Beschreibung kein theoretischer Ansatz ist, zeigen bereits große und kleine, lokal und global agierende Unternehmen, die wirtschaftlich gesund eine hohe Strahlkraft auf Mitarbeiter wie Kunden ausüben.

Ein bemerkenswertes Beispiel hier ist die Firma Patagonia, die sich seit Jahrzehnten dem Umweltschutz verschrieben und inzwischen sogar eine Wiederverwertungskette für ihre eigenen Produkte aufgebaut hat. Kunden können ihre abgetragenen Patagonia-Kleidungsstücke zurückgeben und bekommen einen kleinen Gutschein für den Materialwert. Darüber hinaus spendet sie jedes Jahr ein Prozent ihres Gesamtumsatzes an Umweltschutzinitiativen und bildet mit jeder Werbe-E-Mail ihre Kundschaft zu einem Umweltschutzthema weiter. Die biologisch und mit lokalen Zutaten produzierende Eisdiele »The Penny Ice Creamery« in Santa Cruz, Kalifornien wurde sogar von Michelle Obama für ihren unternehmerischen Mut zu einem solidarisch geführten Kleinstunter-

nehmen (und nicht zuletzt die sehr schmackhafte Eiscreme) ausgezeichnet. Eine weitere kleine Eisdielen, die rundum ökologisch agiert, gibt es im Ruhrgebiet. («RheinEis« ist nur leider noch nicht von Michelle Obama entdeckt worden.)

Was den Autorinnen Mut macht, ist die Tatsache, dass es einige Unternehmen gibt, die sich glaubhaft und authentisch auf den Weg gemacht haben. Sicher finden sich bei allen – klein und lokal oder groß und global agierend – Punkte, die Kritik hervorrufen können.

Was zählt, ist, dass sie die Schritte gehen, wie etwa die Firma Vaude, die »Vorausschauend denken. Rücksichtsvoll wirtschaften. Und mit Herz handeln« zu ihren obersten Werten erklärt und dann ausführt, wie sie diese Werte lebt. Oder die Drogeriekette dm. Hier hat der Gründer Götz Werner bei einem Vortrag als Gastprofessor der Universität Duisburg-Essen 2015 gesagt: »Wenn ich erfolgreich sein will, muss ich mich um die Bedürfnisse der Mitmenschen kümmern.« Dass er es wirklich so meint, hat er im Aufbau seines Unternehmens bewiesen. Wertschätzung und Sinnstiftung hatten für ihn oberste Priorität. Auf den wirtschaftlichen Erfolg hatte das offensichtlich keinen negativen Einfluss.

### Transparenz und das Ende vom Green- oder Whitewashing

Authentizität lässt sich schwer erreichen, wenn man gleichzeitig etwas zu verbergen hat. Deshalb ist Transparenz eines der zentralen Merkmale einer authentischen Organisation und der bestimmende Maßstab in allen Bereichen der Firmenkultur. Beispielsweise sind die Eigentumsverhältnisse von Unternehmen oftmals – vor allem aus steuerlichen Gründen – durch Holdings verschleiert. Für Transparency International war das der Anlass, das Thema »Beneficial Ownership« zu einer der Hauptstoßrichtungen ihrer Tätigkeit anzuheben. Eine authentische Organisation weiß, dass die Taktik des Green- oder Whitewashings mit Sicherheit ins Aus führt. Denn keine Generation hat mehr seismografisches Gespür für Mogelpackungen als die Fridays-for-Future-Aktivist:innen. Deshalb sind authentische Organisationen oder Unternehmen, die nicht nur so »tun,

als ob«, sondern ein klares Bekenntnis zu Wahrhaftigkeit und Transparenz abgeben, unerlässlich und der einzige Weg in eine wirtschaftlich gesunde Zukunft, die keinem schadet – weder den Menschen noch der Natur.

## **Eine neue Führungskultur**

Die Führungskultur einer authentischen Organisation trägt dem sich selbst gegebenen Versprechen und dem selbst formulierten Wertekanon Rechnung und nimmt beides konsequent ernst. Die authentische Organisation verkörpert nicht nur zeitgemäße gesellschaftliche Werte, sie ist Mitentwickler und Treiber der Innovationen auf allen Qualität generierenden Ebenen. Sie verlässt sich nicht auf Hierarchien und operiert inkludierend, partizipativ, gender- und diversitygerecht.

Menschen, die in solchen Organisationen Führungsrollen innehaben, können sich deshalb nicht hinter Ausreden verstecken. Irgendwann tritt immer zutage, wann sie eine Entscheidung gescheut haben, wann ihr moralischer Kompass versagt hat, wann sie sich gegen besseres Wissen dem Druck der Aktionäre gebeugt haben oder wann sie schlicht aus Egoismus gehandelt haben. Sie stehen vor der monumentalen Lebensaufgabe, ihre Rolle als Akteure in einem größeren – weltweiten – Ganzen zu verinnerlichen und ernst zu nehmen. Es gilt vor allem, die Standhaftigkeit zu entwickeln, sich dem Druck von Aktionären oder auch ihrem eigenen Egoismus zu widersetzen, wenn klar ist, dass ihre Entscheidungen eine weit größere Reichweite haben als nur eine finanzielle.

## **Wie entsteht eine authentische Organisation?**

Eine authentische Organisation entsteht – man wagt es in diesen Zeiten kaum zu sagen – durch Transformation von oben nach unten (Top-down), nämlich durch die Veränderung der Führungskräfte zu authentischen *Führungspersönlichkeiten*.

Der besondere Charme: Weil nicht das ganze Unternehmen in einem weiteren kosten- und energieintensiven Reorganisationsprozess umge-

Eine klare Haltung ist der Schlüssel zu einem authentischen Führungsstil. Mit ihr transformieren Führungskräfte ihre Unternehmen in authentische Organisationen, die wie keine anderen dazu in der Lage sind, der Klimakrise, dem Artenschwund, dem Ressourcenmangel und globalen Ungerechtigkeiten zu begegnen.

Entscheidend ist die Glaubwürdigkeit der Führungspersönlichkeit. Ihre Haltung ist gespeist von einem Weltbild, das das menschliche Handeln aus einem solidarischen Verständnis heraus bewertet und das Unternehmen als Mitgestalter der Zukunft betrachtet. Die friedfertige, deeskalierende und kraftvolle Philosophie der japanischen Kampfkunst Aikido bietet dafür einen neuen Zugang. Das Buch setzt Impulse und regt zur Auseinandersetzung an: Wahrhaftigkeit, Fehlerkultur, schwierige Entscheidungen und Konfliktfähigkeit gehören zu seinen Führungsthemen. Haltung – Handlung – Resultate ist der Dreiklang, der innere Freiheit gewinnen lässt und äußere Gestaltung anders und neu möglich macht.

**Astrid von Soosten** ist Mitgründerin von WEEK53, einem Anbieter von Leadership-Seminaren und Coaching. Sie ist Beraterin und Somatic Coach und lebt nach 14 Jahren im Silicon Valley heute in Bayern. Seit 25 Jahren ist sie außerdem Aikidoka, trägt einen schwarzen Gürtel (3. Dan) und möchte die positive Kraft des Aikido bei Führungskräften zur Entfaltung bringen.

**Beate Haverkamp**, über 16 Jahre Beraterin und Coach, ist ebenso Mitgründerin von WEEK53 und des Conversio Instituts. Prozesse zu initiieren, die Organisationen und Menschen für Veränderungen zu öffnen sowie Ökologie und Ökonomie in Einklang zu bringen, sind die Themen, die sie antreiben.