

Ein Leitfaden  
des GABAL e.V.

*Von*

*Dr. Rudolf Müller*

*Viktoria Hammon*

*Dr. Inge Osthoff*

*Gerd Salwey*

*Erna Theresia Schäfer*



# Sinn, Orientierung und Werte in der Wirtschaft

*März 2022*

# Inhaltsverzeichnis

## Abstract

### Teil 1 – Grundlegende Begriffe

1. Sinn und Orientierung
2. Werte
3. Kooperation
4. Wirtschaft

### Teil 2 – Sinn, Werte, Orientierung in der Wirtschaftspraxis

5. Werte in der Wirtschaftspraxis
6. Gemeinwohl-Ökonomie (GWÖ)
7. Landwirtschaft und Zukunft
8. Gesundheit und SOW
9. Digitalisierung und SOW
10. SOW in der (zukünftigen) Wirtschaft
11. Wünsche an Staat, Politik, Demokratie

### Teil 3 – Schluss und To-dos

12. Überlegungen SOW-Aktivitäten, Veranstaltungen

Anhang: Übung persönliche Grundwerte

Literaturverzeichnis

Die Autorinnen und Autoren

Über den GABAL e.V.

## Abstract

In der öffentlichen Diskussion taucht zunehmend eine Unzufriedenheit mit unserem Wirtschafts-„System“ auf. Passt dieses Wirtschaftssystem noch in unsere Zeit, ist es den gegenwärtigen Herausforderungen gewachsen? Aktuell – noch vor den Folgen der Pandemie und des Ukraine-Krieges – ist die Klimakrise die langfristig größere Bedrohung für unser Wohlergehen und unseren Wohlstand. Sie ist größtenteils von der Wirtschaft und ihrem Umgang mit den Ressourcen des Planeten „menschengemacht“. Oft ist auch im Kontext Wirtschaft von einem Werteverfall die Rede – Gewinnstreben und Shareholder Value spielen eine zu große Rolle. Diese Konzentration mit all ihren Begleiterscheinungen steigt. Doch auch wir Bürgerinnen und Bürger in den Industrienationen haben einen beträchtlichen Anteil an der Entwicklung, denn unser Lebensstil ist nicht nachhaltig. Mit dem Wohlstandsniveau wächst der Ressourcenverbrauch.

Vor diesem Hintergrund hat sich im GABAL e.V. eine Gruppe von Menschen gefunden, die anhand der Stichwörter „Sinn, Orientierung und Werte“ (SOW) – mit dem Menschen im Mittelpunkt der Wirtschaft – eine Bestandsaufnahme machen und zur Diskussion anregen will. Ziel der Gruppe ist, einen gangbaren Weg aufzuzeigen, wie wir aus der derzeitigen Misere herausfinden können. Wir vertreten die These, dass mit einem tieferen Verständnis von Sinn, Orientierung und Werten in der Wirtschaft unser aller Wohlergehen gefördert werden kann und dass auch Unternehmen unter dieser Prämisse auf Dauer eine nachhaltigere Wertschöpfung betreiben werden.

Hierfür erklären wir im ersten Teil, was wir unter den Begriffen „Sinn“, „Orientierung“ und „Werte“ in der Wirtschaft verstehen. Im zweiten Teil zeigen wir auf, wie sich die Wirtschaft aktuell darstellt und wie sie mit SOW zu einem höheren Gemeinwohl beitragen könnte bzw. welche Faktoren dem entgegenwirken. Dabei werden u.a. die wichtigen Bereiche Landwirtschaft und Gesundheit unserer Gesellschaft betrachtet.

Im dritten Teil formulieren wir Lösungen. Wir beginnen mit der schulischen Ausbildung der Kinder, bei der SOW bereits Bestandteil des Lehrplans sein sollte. Dann stellen wir ein existierendes Konzept zur Persönlichkeits-Stärkung mit Großgruppentechnik vor, mit dem in wenigen Jahren 10 % der Bevölkerung die bereits anlaufenden Änderungen im „Wirtschafts-System“ beschleunigen könnten. Und wir stellen Lösungsvorschläge für den GABAL e.V. vor, dessen Mitglieder, überwiegend Weiterbildende, aber auch Führungskräfte, einen wichtigen Beitrag für SOW in Wirtschaft und Gesellschaft leisten können.

In der folgenden Grafik kommen diese Grundgedanken zum Ausdruck. Die später noch vorgestellte Gemeinwohl-Ökonomie (GWÖ) propagiert ein Schichtenmodell mit der Priorität in der Umwelt (Nachhaltigkeit) als äußerste Schicht, vor der Gesellschaft (Soziales) und vor der Wirtschaft.

Den (4. und 5.) Kern darin bildet jedoch der Mensch mit den Dimensionen Sinn, Orientierung und Werte. Das ist der Mehrwert, den GABAL dort bietet, aus der angewandten Wirtschaft im ersten Teil des Vereinsnamens (**G**esellschaft für **A**ngewandte **B**etriebswirtschaft) und den dabei genutzten aktiven Lehr- und Lernmethoden. Bereits in den 90er-Jahren war GABAL

innovativ für die Erkenntnis der Nutzung von Persönlichkeitsmodellen für persönlichen Erfolg in der Wirtschaft **unterwegs. Sinn, Orientierung und Werte** passen ideal zum Vereinszweck.



Ideelles Ziel der vorliegenden Arbeit ist es, Menschen zu sensibilisieren, ihre Haltung bezüglich Sinn, Orientierung und Werten in der Wirtschaft zu hinterfragen:

- ❖ Was macht mich eigentlich zufrieden?
- ❖ Was erfüllt mich mit Sinn?
- ❖ Wie kann ich eine nachhaltige Wirtschaft unterstützen?

Letztendlich möchten Menschen Verantwortung übernehmen und mit ihrem Wirken die Wirtschaft und die Gesellschaft nachhaltiger und sozialverträglicher gestalten.

Dafür wird GABAL regional und überregional Veranstaltungen zum Thema anbieten: offline und online, mit unterschiedlichen Formaten, einer Mischung von Vortrag und Diskussion sowie Austausch (Break-Out, Gruppenarbeit).

*Die Autorinnen und Autoren:*

*Dr. Rudolf Müller*

*Viktoria Hammon*

*Dr. Inge Osthoff*

*Gerd Salwey*

*Erna Theresia Schäfer*

# Teil 1 – Grundlegende Begriffe

## 1. Sinn und Orientierung

Dr. Rudolf Müller

### 1.1 Der Sinn

Oft wird bei der (Erwerbs-)Arbeit die Sinnfrage gestellt. Aber was genau bedeutet sinnvolles Arbeiten oder Wirtschaften? Es geht um das Anstreben eines höheren Nutzens. Sinn steckt auch in Werten oder Vorgaben, die man bei einer Tätigkeit beachtet.

Viele Menschen fragen bei einer Tätigkeit in der Wirtschaft, neben dem Nutzen für sich, auch nach dem Nutzen für die Gesellschaft. Und viele Firmen betonen in ihrer Firmenphilosophie oft den Sinn (Purpose), obgleich häufig fraglich ist, wie ernst das umgesetzt wird.

Der Nutzen für die wirtschaftlich Tätigen entsteht im Allgemeinen durch den (finanziellen) Vorteil im Zusammenspiel von Angebot und Nachfrage. D.h. Käufer wie Produzent haben einen Vorteil durch eine Geschäftsbeziehung. Das gilt nur, wenn diese Geschäftsbeziehung in einem fairen und freiwilligen Rahmen abläuft. Und damit sind wir wieder bei dem Sinn.

Sinn der Wirtschaft in einem hochentwickelten Industriestaat ist, dass die Wirtschaft den Menschen dient, also deren Bedürfnisse befriedigt. Und dass sie zukunftsfähig aufgestellt ist, also auch nachfolgende Generationen bedient werden. Das erfordert eine besondere Aufmerksamkeit auf die Bildung der nachfolgenden Generationen, denn wenn Fachkräfte fehlen, können bestimmte Teilbereiche nicht mehr ausreichend fortgeführt werden. Kurz gesagt: Die Wirtschaft sollte sowohl sozial als auch nachhaltig arbeiten.

Die Führungskräfte in der Wirtschaft tragen Verantwortung für alles Handeln und Verhalten der Menschen bei der Arbeit. Hierzu zählen auch die Gesundheit und die Weiterbildung, also Anpassung an ständige Fortschritte in der Technologie und im Sozialverhalten von Menschen. Dazu kommt die Sinnggebung, damit sich Menschen angesichts der vielfältigen Arbeitsteilung mit ihrer Arbeit identifizieren. Dasselbe erwarten umgekehrt auch Organisationen und Unternehmen von den Mitarbeitenden.

Bekannt ist in dem Zusammenhang die Metapher mit dem Steinbruch, in dem viele Arbeiter Steine bearbeiten. Ein Mann geht herum und fragt, was und warum sie das machen. Die Antworten lauten: „Ich bekomme Geld dafür“, „Ich habe das gelernt“, „Ich soll bis heute Abend 100 Stück in dieser Größe abliefern“ etc. Schließlich kommt er zu einem Arbeiter, der ihm antwortet: „Ich baue an einer Kathedrale.“

Die psychologische Forscherin Tatjana Schnell beschreibt den Sinn noch wichtiger und umfassender als nur für die Arbeit:<sup>1</sup>

„Die Forschung der letzten zehn bis zwanzig Jahre hat gezeigt, dass Sinnerfüllung ein wichtiges Kriterium dafür ist, wie es uns im Leben geht und wie es um unsere seelische Gesundheit bestellt ist. Denn Sinnerfüllung geht einher mit Selbstannahme, Selbstwirksamkeitserwartungen, Regulationsfähigkeiten, Resilienz sowie mit der Befriedigung psychologischer Bedürfnisse wie Autonomie, Kompetenz und sozialer Einbindung. Auch die körperliche Gesundheit und die Lebensdauer werden durch die Sinnerfahrung beeinflusst. Wer sein Leben lohnenswert findet, ist auch motiviert, Verantwortung für die eigene Gesundheit zu übernehmen: also sich fit zu halten, sich gesund zu ernähren oder den Suchtmittelgebrauch einzuschränken.“

Eine Identifikation über den Sinn ermöglicht es auch, junge Menschen anzusprechen. Umfragen zeigen, dass für die Generation XYZ der Sinn ihrer Tätigkeit und der Sinn des Wirtschaftens ein wichtiges Kriterium sind.<sup>2</sup> Wie kann ein lebenswerteres Leben für uns und die Welt entworfen werden, ohne Ausbeutung der Umwelt, ohne Überproduktion und Überkonsum, ohne den Verlust der Lebensqualität, ohne Überstunden, wie sie es von ihren Eltern kennen.<sup>3</sup>

Während mit diesen Ausführungen der Begriff Sinn eher landläufig benutzt wurde, hier die von Tatjana Schnell im Laufe ihrer Forschungen herausgearbeiteten genauen psychologischen Kategorien für den Lebenssinn:<sup>4</sup>

- Kohärenz – Stimmigkeit, Schlüssigkeit und Passung in verschiedenen Lebensbereichen
- Bedeutsamkeit – wahrgenommene Wirksamkeit des eigenen Handelns
- Orientierung – inhaltliche Ausrichtung des eigenen Lebens, Kompass für Entscheidungen, Ziele und Handeln
- Zugehörigkeit – Wahrnehmung einen Platz auf dieser Welt zu haben, sich selbst als Teil eines größeren Ganzen wahrzunehmen.

Darin wollen wir die dritte Kategorie nun weiterverfolgen.

## 1.2 Die Orientierung

Sinn enthält die Orientierung im Leben als wohl wirksamsten handlungsrelevanten Faktor. Bei der Orientierung geht es darum, sich in Raum und Zeit zurechtzufinden, sich einen Überblick zu verschaffen, um handlungsfähig zu sein.<sup>5</sup> Und Menschen suchen Orientierung angesichts

---

<sup>1</sup> <https://www.sinndeslebens24.de/interview-mit-prof-tatjana-schnell-psychologie-des-lebenssinns>

<sup>2</sup> <https://unicum-media.com/marketing-wiki/generation-z/> Und das geht noch weit über die Shell -Studie von 2015 mit Work-Life-Balance hinaus <https://www.deutschland.de/de/so-tickt-die-jugend>

<sup>3</sup> brand eins 09/21, S. 31. Und noch mehr bei Schnell, Tatjana, Psychologie des Lebenssinns, 2. Auflage, Springer Verlag 2020, S. 234 ff mit einer Übersicht über eine Fülle von Studien

<sup>4</sup> A.a.O S. 10

<sup>5</sup> <https://www.wortbedeutung.info/Orientierung/>

des fortschreitenden Wandels in Gesellschaft und Technologie. Doch viele machen sich wenig Gedanken um den Sinn, der ihnen vielleicht auch zu abstrakt, zu unkonkret ist. Sie brauchen handfestere Orientierung.

In der Wirtschaft heißt das, dass Unternehmen den Mitarbeitenden den Sinn und konkreten Nutzen des eigenen Geschäftsmodells als Orientierung vermitteln müssen. Die Menschen fragen vermehrt danach – nicht nur die Mitarbeitenden, auch die Kundinnen und Kunden oder die Zulieferbetriebe. Diese Aufgabe richtet sich zunächst an die Entscheidungstragenden und Führungskräfte in Firmen und Organisationen.<sup>6</sup>

Orientierung sollen die Unternehmen auch in der VUCA-Welt (Volatilität, Unsicherheit, Komplexität, Ambiguität) mittels Führung und Strategie bieten. Die Mitarbeitenden fühlen sich aufgrund des schnellen Wandels verunsichert. Nicht alle haben die Informationen der Führung, und je nach Situation müssen Wissen und Verständnis hergestellt werden – durch Kommunikation oder einfach durch eine klare Anweisung.

Kommunikation soll immer auf Augenhöhe erfolgen und Führungskräfte sollten ein Vorbild sein – nur dann wird Orientierung angenommen. Hier kommt noch die Komponente des Vertrauens in die Führung ins Spiel. Wenn es an Vertrauen mangelt, kann auch keine Orientierung gegeben werden.

Menschen benötigen eine Handlungsanleitung für die aktuelle schwierige Zeit der beschleunigten Veränderungen und des Wandels. Dabei sind auch Grenzen zu berücksichtigen (Global, Ressourcen). Der Klimawandel bedroht uns, unseren Wohlstand. Wie können wir damit umgehen? Auch dafür suchen wir Orientierung. Die Argumentation „alternativlos“ ist hier nicht hilfreich. Es gilt: Farbe zu bekennen, auch wenn das der schwierigste Part an der Alternative ist, und auf die Ängste der Menschen einzugehen.

Orientierung heißt also, Bewusstheit aufbauen dafür, wofür das ist, was wir tun. Innerhalb der Sinnkategorie Orientierung bilden die Werte den Hauptfaktor. Von Tatjana Schnell werden diese auch Lebensbedeutungen genannt.<sup>7</sup> Diesen widmet sich das nachfolgende Kapitel.

## 2. Werte

Erna Theresia Schäfer

Beim ersten Treffen der SOW-Gruppe Ende 2020 kamen wir in einer Gruppenarbeit zu dem Ergebnis, dass Gesellschaften sich über Werte definieren. Auch Werte geben den Menschen Orientierung. Unter Werten verstehen wir alle Begriffe und Prinzipien, die uns wichtig sind. Werte entstehen aus Erfahrungen und können sich im Lauf des Lebens verändern.

---

<sup>6</sup> <https://www.humanresourcesmanager.de/news/fuehrungskraefte-muessen-sinnstifter-sein.html#:~:text=F%C3%BChrungskr%C3%A4fte%20von%20heute%20m%C3%BCssen%20sich,immer%20mehr%20den%20Unternehmen%20zu.>

<sup>7</sup> A.a.O. S. 11

## 2.1 Unterscheidung der Begriffe „Wert“ und „Werte“

Werte sind tief verwurzelte Überzeugungen, Haltungen und Ideale, die von Mitgliedern einer Gesellschaft geteilt werden.<sup>8</sup> Dabei unterscheiden wir die immateriellen Werte, wie moralische (Ehrlichkeit, Treue, Gerechtigkeit), religiöse (Nächstenliebe, Glaube), politische (Freiheit, Gleichheit), ästhetische (Kunst, Schönheit) und materielle Werte (Wohlstand, Besitz, Firmenwerte) u.v.m.<sup>9</sup>

Werte sind eng verbunden mit den sozialen Normen, also Verhaltensvorschriften für das soziale Handeln.<sup>10</sup> Dabei handelt es sich um ungeschriebene, in der Gesellschaft anerkannte und positive Verhaltensmuster. Werte, Gebote und Verbote drücken sich in den Erwartungen Dritter aus. Wenn sie nicht befolgt oder verletzt werden führt dies zu Sanktionen, z.B. in Form von Bußgeldern.<sup>11</sup>

## 2.2 Persönliche Werte

Wenn wir Menschen nach ihren persönlichen Werten fragen, bekommen wir eine Fülle von Antworten, die etwas beschreiben, was uns wichtig ist. Werte sind das, was wir individuell für gut erachten. Sie bestimmen unser Verhalten und unsere Entscheidungen. Ohne Werte oder das Wissen um die Wertigkeit einer Sache können Menschen keine Entscheidungen treffen.

Dies sind die Werte der Teilnehmenden der SOW-Gruppe im Mai 2021:



<sup>8</sup> <https://ethik-unterrachten.de/lexikon/werte/>

<sup>9</sup> vgl. [https://www.karl-schlecht.de/fileadmin/daten/karl\\_schlecht/Werte/pdf/021111\\_Def\\_Werte.pdf](https://www.karl-schlecht.de/fileadmin/daten/karl_schlecht/Werte/pdf/021111_Def_Werte.pdf)

<sup>10</sup> ebd.

<sup>11</sup> <https://www.spektrum.de/lexikon/psychologie/soziale-normen/14527>

Besonders in den Industriegesellschaften ist ein ständiger Wertewandel zu beobachten. Dieser wird unter anderem von Bildungsstand, veränderten Umweltbedingungen sowie sozialen und gesellschaftlichen Entwicklungen beeinflusst.<sup>12</sup> So galten in Deutschland große Limousinen oder SUVs lange als Statussymbole. Heute entscheiden sich Umweltbewusste eher für kleinere, kraftstoffsparende Fahrzeuge oder alternative Antriebe oder verzichten ganz darauf, Stichwort: Car-Sharing.

Nach Tatjana Schnell kann man innerhalb der Lebensbedeutungen bzw. Werten folgende Cluster feststellen:<sup>13</sup>

- Selbsttranszendenz – vertikal (Spiritualität und Religiosität) und horizontal (Soziales Engagement, Natur, Selbsterkenntnis, Generativität und Gesundheit)
- Selbstverwirklichung – mit Individualität, Macht (auch Gestaltungsmöglichkeit), Entwicklung, Freiheit, Wissen, Kreativität
- Ordnung – Tradition, Bodenständigkeit, Moral, Vernunft
- Wir- und Wohlgefühl – mit Gemeinschaft, Spaß, Liebe, Wellness, Fürsorge, Harmonie.

Der Begriff Generativität bezieht sich dabei auf den Wert, den anderen Menschen etwas zu hinterlassen und Nutzen zu bieten.

Im Anhang befindet sich eine Werteübung zum Selbermachen.

### 2.3 Das Wertequadrat – Übertreibungen von Werten

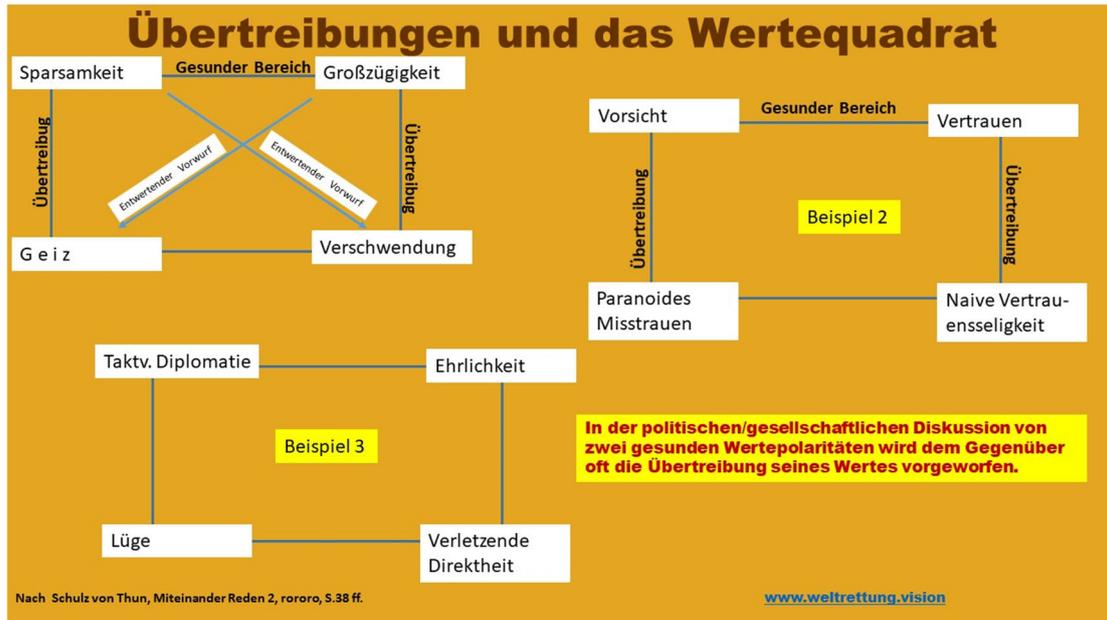
Schulz von Thun zeigt in seinem für die Kommunikation weiterentwickelten Werte- und Entwicklungsquadrat, dass sich ein Wert nur dann voll entwickeln kann, wenn er sich in Spannung zu einem positiven Gegenwert, genannt Schwestertugend, befindet.<sup>14</sup> Ohne diese Balance „verkommt“ ein Wert, es kommt zu einer entwertenden Übertreibung eines Wertes. So verkommt die Sparsamkeit ohne ihren positiven Gegenwert „Großzügigkeit“ zum Geiz, wie in dem Schaubild dargestellt.

---

<sup>12</sup> ebd.

<sup>13</sup> A.a.o. S. 22 ff.

<sup>14</sup> [https://de.wikipedia.org/wiki/Werte-\\_und\\_Entwicklungsquadrat](https://de.wikipedia.org/wiki/Werte-_und_Entwicklungsquadrat). Sowie Thun, Friedemann Schulz von, Miteinander Reden, Verlag Rowohlt TB Reinbek. Teil 2, Stile, Werte und Persönlichkeitsentwicklung, Differentielle Psychologie der Kommunikation, 1989 Neuauflage 2000, S. 44 ff.



## 2.4 Unternehmenswerte

Unternehmenswerte sind die übergeordneten Werte einer Organisation, die zusammengefasst das Wertesystem einer Organisation ergeben.<sup>15</sup> Sie stiften Identität und Orientierung bei den Mitarbeitenden in dem, was sie tun und wozu sie es tun. Unternehmenswerte erzeugen Wahrnehmbarkeit nach innen und außen. Sie stärken die Unternehmenskultur und verbessern die Wettbewerbsfähigkeit.<sup>16</sup> In der Wirtschaft hat der Wertebegriff überwiegend eine materielle Bedeutung. Die Wertschöpfung ist das wesentliche Ziel produktiver Arbeit, und diese richtet sich nach den Bedürfnissen der Stakeholder.<sup>17</sup>

Das sind die Unternehmenswerte, die die SOW-Autorinnen und Autoren von Unternehmen erwarten, Stand Mai 2021:

<sup>15</sup> <https://www.wertesysteme.de/werte-glossar/unternehmenswerte/>

<sup>16</sup> <https://sunternehmensentwicklung.de/werte-im-unternehmen/>

<sup>17</sup> [https://de.wikipedia.org/wiki/Wertsch%C3%B6pfung\\_\(Wirtschaft\)](https://de.wikipedia.org/wiki/Wertsch%C3%B6pfung_(Wirtschaft))



Auch die Digitalisierung stellt immer höhere Anforderungen an die Selbstorganisation von Mitarbeitenden und Personalentwicklerinnen und -entwicklern. So sind die zentralen Werte der „New Work“ laut Frithjof Bergmann: Selbstständigkeit, Freiheit und Teilhabe an Gemeinschaft.<sup>18</sup> Dahinter stehen auch Werte, wie wir künftig arbeiten wollen.

## 2.5 Wertekonflikte

Gesellschaftliche Probleme werden häufig auf den Verlust oder Verfall von moralischen Werten zurückgeführt.<sup>19</sup> So führten zahlreiche wirtschaftliche Krisen, wie die Bankenkrise, in den vergangenen Jahren immer wieder zu Diskussionen über das Verhältnis von materiellen zu immateriellen Werten. Diskutiert werden in dem Zusammenhang auch Themen der Nachhaltigkeit, sozialer Verantwortung, Wertemanagement, werteorientierter Personalführung und Unternehmensführung.<sup>20</sup>

Hier greifen die Konzepte der Sharing Economy<sup>21</sup> und der Gemeinwohl-Ökonomie<sup>22</sup>, die auf Solidarität beruhen und als Orientierungshilfe den Weg für eine bessere Welt ebnen können. Dabei ist das Prinzip der Wertebalance von besonderer Bedeutung. Diese Konzepte werden in einem späteren Kapitel dargestellt.

Immer öfter erscheinen Berichte und Studien, dass moralische Prinzipien, also Werte, sogar den finanziellen Geschäftserfolg steigern.<sup>23</sup> Interessant ist auch die interkulturelle Betrachtung der Werte, die Geert Hofstede<sup>24</sup> erforscht hat. Darüber hinaus hat die Shared Values-Bewegung von Lebow acht Grundwerte der menschlichen Zusammenarbeit gefunden, die in

<sup>18</sup> [https://de.wikipedia.org/wiki/Frithjof\\_Bergmann](https://de.wikipedia.org/wiki/Frithjof_Bergmann)

<sup>19</sup> <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/werte-49667/version-272895>

<sup>20</sup> <https://de.wikipedia.org/wiki/Wertvorstellung>

<sup>21</sup> [https://de.wikipedia.org/wiki/Sharing\\_Economy](https://de.wikipedia.org/wiki/Sharing_Economy)

<sup>22</sup> <https://de.wikipedia.org/wiki/Gemeinwohl-%C3%96konomie>

<sup>23</sup> Lennick, Doug & Kiel, Fred, Moral Intelligence, Wie Sie mit Werten und Prinzipien Ihren Geschäftserfolg steigern, Heidelberg: Redline Wirtschaftsverlag 2006

<sup>24</sup> Hofstede, Geert, Lokales Denken, globales Handeln, Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management, dtv TB München, 3. Auflage 2018

allen Kulturen präsent sind, z.B. Anerkennung, Hilfsbereitschaft.<sup>25</sup> Dies sind sogenannte interne Werte im Gegensatz zu den nach außen orientierten üblichen Unternehmenswerten wie Innovation, Qualität, Kundenorientierung.

### 3. Kooperation

Dr. Rudolf Müller und Erna Theresia Schäfer

Kooperationen werden zum Nutzen aller Beteiligten geschlossen, sei es im privaten, beruflichen oder unternehmerischen Kontext. Für die Dauer der Kooperation entsteht ein Zusammenschluss – eine Art Systembildung.<sup>26</sup> Auch in der Tier- und Pflanzenwelt gibt es Kooperationen, etwa bei den Putzerfischen, die auf Haien leben. Kooperation spielt eine zentrale Rolle in der Evolution des Lebens und fördert die Entwicklung höherer Lebensformen. Menschen wissen intuitiv oder aus eigener Erfahrung, dass Kooperation gut und erfolgreich ist.

Durch Adam Smith<sup>27</sup> kam der Lehre von der ordnenden, unsichtbaren Hand des Marktes auf, wonach Konkurrenz den Wohlstand fördert. Die Frage ist nur, ob das immer gilt. In der Pandemie wurden in wenigen Monaten Impfstoffe entwickelt. Die schnelle Entwicklung erfolgreicher Impfstoffe war nur durch Wissenstransfer und Kooperation der Pharmaunternehmen möglich. Jeder wusste, dass es ernst war, und wollte einen Beitrag zur Entwicklung leisten.

Es wird oft behauptet, dass unser Bildungssystem Konkurrenzdenken fördert und trainiert. Wir können uns dem nicht anschließen. Bereits in der Schule lernen die Kinder Teamarbeit. Im Studium werden Hausarbeiten und Präsentationen in Kleingruppen erstellt. In Unternehmen gibt es vermehrt Teamarbeit. Produktivitätsmesser stellen dabei einen Nutzen fest.

Mit der Kooperation ist es wie bei vielen Prinzipien: Es gibt Ausnahmen oder die Balance innerhalb einer Polarität. Beim Sport beispielsweise fördern Turnier und Wettkampf die Leistung – auch unser Autor Rudolf joggt etwas mehr, wenn ein Halbmarathon-Lauf ansteht. Nur die Übertreibung und der ruinöse Wettbewerb (z.B. durch Doping) sind nicht gut. Wie bei den Werten sollte in einer Richtung nicht übertrieben werden. Dafür benötigen wir mehr Sinn, Orientierung und Werte.

Über die Leistung von Teams wird viel von Psycholog:innen und Motivationsexpert:innen geforscht. Hier ist abgekürzt festzustellen,

a) dass es Persönlichkeiten gibt, die sich mehr, und andere, die sich weniger für Kooperation und Teamwork eignen. Das sind im Allgemeinen vier Typen: die selbstlosen

---

<sup>25</sup> Lebow, Rob und Simon, William L., Lasting Change, The Shared Value Process that makes Companies Great, John Wiley, N.Y, 1997

<sup>26</sup> <https://de.wikipedia.org/wiki/Kooperation>

<sup>27</sup> Sehr schön in einem Video erklärt: <https://studyflix.de/wirtschaft/unsichtbare-hand-1872>

Geber:innen, die fremdbezogenen Geber:innen, Tauscher:innen und Nehmer:innen. Hier besteht die Gefahr, dass die selbstlosen Geber:innen von den Nehmer:innen ausgenutzt werden. Dem kann durch Persönlichkeitsentwicklung und Bewusstsein entgegengewirkt werden.<sup>28</sup>

b) dass die produktive Zusammenarbeit im Team bestimmten Gesetzmäßigkeiten folgt, z.B. der Abfolge: Forming, Storming, Norming, Performing.<sup>29</sup>

c) dass die Zusammensetzung der Mitglieder eines Teams „divers“ sein sollte, denn zu viel Harmonie führt zu keinen guten Ergebnissen. Gegensätzliche Meinungen sind also erwünscht, auch wenn sie nicht immer nach den Regeln von Harmonie und konstruktivem Feedback formuliert sind. Dafür muss in der Forming- und Storming-Phase ausreichend Vertrauen und gegenseitige Wertschätzung aufgebaut werden.

Unternehmen investieren viel in die Weiterbildung, insbesondere in Führungskräfte- und Teamtraining. Kooperation ist immer Bestandteil der Maßnahme.

Die Gemeinwohlökonomie GWÖ fordert in ihrer politischen Ausrichtung, dass auch Kooperation zwischen Firmen erlaubt sein soll, und propagiert diese – mit Ausnahme der Kartellgesetze. In der GWÖ-Matrix ist die Konkurrenz ein Marktpartner oder eine Marktpartnerin und man sollte Möglichkeiten der Zusammenarbeit mit ihm oder ihr ausloten, das gibt Punkte. Es geht um den Nutzen des Kunden/der Kundin bzw. der Bevölkerung.

Für unser Thema SOW gilt ebenfalls: Es gibt schon viele Initiativen in Schulen, auch mit positiven Einflüssen in dieser Richtung. Das gilt auch in der Wirtschaft, wo es nicht nur die GWÖ gibt.

## 4. Wirtschaft

Dr. Rudolf Müller

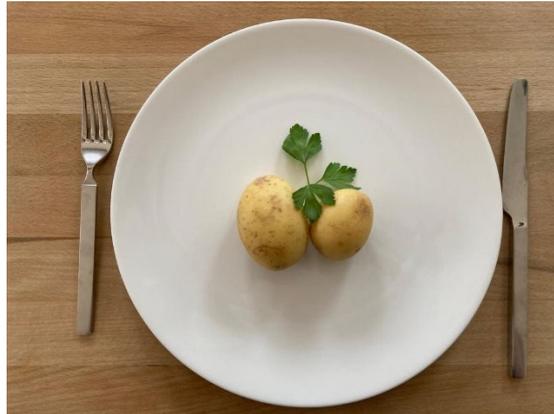
Von Anbeginn seiner Existenz musste der Mensch „wirtschaften“, also mit **Knappheit** von Essen, Wohnraum und Unbilden der Witterung umgehen, und dabei Gefahren begegnen. Und heute noch ist, trotz Wohlstand in den Industrieländern, vieles knapp für die meisten Menschen: Nahrung, Wohnraum, Kleidung, Wissen, sogar die Zeit.

Dafür stößt der Mensch an Grenzen durch die Ausbeutung der Rohstoff-Reserven und die Zerstörung unseres Lebensraums, insbesondere durch Emissionen von Schadstoffen (u.a. CO<sub>2</sub>, dem Klima-Gas, was die Aufheizung der Erde bewirkt). Der Einsatz von Antibiotika in der Tierhaltung und Mikroplastik in Wasser und Nahrung belasten unseren Nahrungskreislauf. Die Verschmutzung der Umwelt war dabei nie Teil der Kostenkalkulation der Wirtschaft, wird es erst jetzt mit der Bepreisung des CO<sub>2</sub>-Ausstoßes.

---

<sup>28</sup> <https://news.kununu.com/geber-oder-nehmer-welcher-typ-bist-du/>

<sup>29</sup> <https://teamentwicklung-lab.de/tuckman-phasenmodell>



Des Weiteren gehört zur Wirtschaft **das ökonomische Prinzip** (maximales Ergebnis bei gegebenem Aufwand, oder: vorgegebenes Ergebnis bei minimalem Aufwand) in den Diensten des Menschen. Alles natürlich im Rahmen unserer Werte und deren Balance.

Durch **Arbeitsteilung** und Spezialisierung hat der Mensch seine Produktivität, der Knappheit zu begegnen, vervielfältigt. Das hat aber auch zur Entfremdung der Arbeit vom Endprodukt geführt. Diese Arbeitsteilung nutzte die **Verschiedenheit der Menschen** in ihren Stärken, wobei nicht alle Stärken gleichermaßen Wertschätzung und damit Vergütung erfahren. Dabei ist diese Verschiedenheit in der **Kooperation** untereinander ebenfalls von Bedeutung.

Aus diesen und weiteren Gründen ist es zur **Ungleichheit bis zur Konzentration** von Einkommen und Vermögen gekommen – also in der wirtschaftlichen Versorgung der Menschen. Nach der industriellen Revolution ca. 1800 hat sich die Ungleichheit erst vergrößert, dann aber im Laufe des 20. Jahrhunderts zu besserem allgemeinem Wohlstand in den Industrieländern geführt. Heute sehen wir auch in diesen Industrieländern den Ansatz zu einer weiteren Spreizung – und es ist zu vermuten, dass dies durch die Globalisierung und das Internet bewirkt wird.<sup>30</sup> Die Zahlen zeigen, dass diese Spreizung besonders im oberen Einkommenssegment der Superreichen stattfindet, während sich der mittlere Bereich nur langsam entwickelt.<sup>31</sup>

Des Weiteren ist in neuerer Zeit Wissen durch Internet vielfältig verfügbar – und sogar in immer mehr Fällen unentgeltlich. Das schafft auch neue Wirtschafts-, Existenzgründungs- und Arbeitsmöglichkeiten.

---

<sup>30</sup> Müller, Rudolf, Projekt Welt verbessern, Spica-Verlag, 2018, S. 42 ff.

<sup>31</sup> „Gewinner der Entwicklung sind das achte bis zehnte Dezil“ (<https://www.bpb.de/geschichte/deutsche-einheit/lange-wege-der-deutschen-einheit/47436/einkommen-und-vermoegen> )

## Teil 2 – Sinn, Orientierung, Werte in der Wirtschaftspraxis

### 5. Werte in der Wirtschaftspraxis

Erna Theresia Schäfer und Dr. Rudolf Müller

Die großen Themen unserer Zeit haben viel mit Wirtschaft zu tun: sei es die soziale Ungerechtigkeit, das Gesundheitssystem mit dem Mangel an Pflegekräften, noch dazu unterbezahlt, die hohen Mieten in den Ballungsräumen, die Herausforderungen der Digitalisierung, die Ressourcenknappheit bis hin zum menschengemachten Klimawandel, um nur einige zu nennen. Ob und wie sich die Wirtschaft diesen Herausforderungen stellen wird, ist essenziell für uns alle.

#### 5.1 Bestandsaufnahme

Wie wir bei den Definitionen bereits erläutert haben, dient die Wirtschaft der Bedürfnisbefriedigung. Bereits auf dem angespannten Wohnungsmarkt ist ersichtlich, dass es mit der Bedürfnisbefriedigung nicht mehr funktioniert. Schon heute können sich viele, auch systemrelevante Kräfte wie Polizei und Pflegepersonal, die hohen Mieten in den Städten nicht mehr leisten. Auf der anderen Seite werden Grundstücke und ganze Gebäudekomplexe in Großstädten als Spekulationsobjekte gehortet. Der Anteil des Vermögens, der aus Immobilien- und Finanzanlagen entsteht, nimmt zu, während der aus Arbeit weiter sinkt.<sup>32</sup>

Ein auf ständiges Wachstum und Effizienz getrimmtes System schafft immer neue Bedürfnisse und muss in einer Welt der endlichen Ressourcen auf Dauer versagen. Menschen „schufteten“, um zu konsumieren, so der Sozialwissenschaftler Dr. Michael Kopatz: Seit den 1970er-Jahren hat sich in Deutschland der materielle Wohlstand verdreifacht. Wir können uns also dreimal so viele Dinge leisten wie früher.<sup>33</sup> Mit dem Wohlstand wächst der Ressourcenverbrauch. So ist der hohe Fleischkonsum in den Industrieländern nicht darauf zurückzuführen, den notwendigen Eiweißbedarf zu decken, sondern darauf, dass das Fleisch billig und auch schneller und bequemer zuzubereiten ist als eine Gemüsemahlzeit. Auf der anderen Seite werden großflächig Urwälder gerodet, um Futtermittel anzubauen oder neue Weideflächen für Rinder zu schaffen, was letztendlich dem Weltklima schadet und die Erderwärmung vorantreibt.

So manches Unternehmen betreibt Greenwashing, indem es mit Ökobilanzierung berechnete Emissionen in Klimaschutzprojekte investiert und seine Produkte dann als klimaneutral

---

<sup>32</sup> brand eins 09/21, Werner Plumpe, S. 33

<sup>33</sup> managerSeminare, August 2021, S. 69

ausweist und vermarktet.<sup>34</sup> Daraus ist ein neues lukratives Geschäftsfeld entstanden. Letztendlich handelt es sich um Verbrauchertäuschung, weil keine echte Emissionsreduzierung bei dem Unternehmen stattfindet.

Immer häufiger sieht man, dass in Unternehmen mit dem alleinigen Ziel der Gewinnmaximierung negative Konsequenzen mit Ausbeutung von Menschen und Natur (Tiere und Pflanzen) eintreten. Zur Verschlechterung und Verteuerung vieler Leistungen hat insbesondere die Privatisierung vieler essenzieller Branchen beigetragen, wie beim Wohnen oder in der Wasser- und Energiewirtschaft.

Tatjana Schnell hat in ihrem Werk: „Psychologie des Lebenssinns“ ein eigenes Kapitel über „Arbeit und Sinn“ verfasst und darin alle Studien beschrieben<sup>35</sup>. Wieder geht sie von ihren gefundenen 4 Kategorien aus:

- Bedeutsamkeit – Ausmaß des wahrgenommenen Nutzens der eigenen Tätigkeit für andere Menschen
- Orientierung bzw. Purpose – die generelle Ausrichtung der beruflichen Tätigkeit, wobei es um Werte, Mission und Vision geht.
- Kohärenz – Vertikale Kohärenz, wenn berufliches Handeln zur Erreichung der Arbeitsziele beiträgt, und diese auch mit persönlichen Lebenszielen harmonisieren. Horizontale Kohärenz, wenn Prozesse und Tätigkeiten sich ergänzen
- Zugehörigkeit – Teil eines größeren Ganzen zu sein, gebraucht zu werden und Verantwortung zu haben.

## 5.2 Perspektiven einer Wirtschaft auf Basis von Sinn, Werten und Orientierung

Aber es gibt auch zahlreiche Beispiele von Unternehmen, die Sinn, Orientierung und Werte bereits in ihre Unternehmensphilosophie übernommen haben. So ist Uwe Lübbermann mit seinem Kollektiv „Premium-Cola“, das seit 2001 im Markt ist, Beispiel für eine neue Form von Wirtschaft. Bei ihm sind sozialer und ökologischer Ausgleich wichtiger als Gewinnmaximierung. Da gibt es gleichen Stundenlohn für alle und alle Beteiligten der Lieferkette sind gleichberechtigt. Der Mengenrabatt wird umgekehrt: Bei Premium Cola gibt es Rabatt auf kleine Mengen. So bekommen auch die kleinen Händler eine Chance.<sup>36</sup>

Auch das Unternehmen Fischer-Technik, [www.fischer.de](http://www.fischer.de), von Deutschlands aktivstem Erfinder (u.a. der Dübel) ist ein Beispiel für SOW: Die Unternehmensziele werden mit den Unternehmensgrundwerten „innovativ“, „eigenverantwortlich“ und „seriös“ erreicht. Neue Mitarbeitende werden einen ganzen Tag auf die Firmenphilosophie geschult und jeder arbeitet aus, wie und was er selbst zu den Unternehmenswerten beitragen kann.

Bereits Frithjof Bergmann, Begründer der New-Work-Bewegung, forderte in den 1980er-Jahren, dass sich das Wesen der Arbeit grundlegend ändern müsse. Das System der Lohnarbeit

---

<sup>34</sup> managerSeminare, August 2021, S. 62

<sup>35</sup> Schnell, Tatjana, Psychologie des Lebenssinns, a.a.O. S. 238 ff

<sup>36</sup> <https://www.purpose-driven.world/cases/premium-cola/>

solle durch Automatisierung drastisch zurückgefahren werden, dann bliebe den Menschen Zeit für ihre persönliche Lebensvision.<sup>37</sup> Mit New Work werden flexiblere Arbeitszeiten und gesündere Arbeitsbedingungen geschaffen. Diskutiert wird im Kontext Digitalisierung auch die verkürzte Arbeitszeit ohne vollen Lohnausgleich, was für weite Teile der Bevölkerung tragbar wäre. Geringverdienende müssten Zuschüsse erhalten. Damit könnte mehr Lebenszufriedenheit geschaffen und der Konsum reduziert werden. Im Gegenzug müsste das ehrenamtliche Engagement aufgewertet werden, beispielsweise in der Sorge- und Familienarbeit oder in der Gemeinwohlarbeit.

Nicht jeder gering entlohnte Job muss schlecht sein, hier können vom Arbeitgeber für Mitarbeitende auch Möglichkeiten geschaffen werden, Wissen und Erfahrungen zu sammeln, um so in eine höhere Qualifizierung zu kommen. D.h. die Weiterbildung ausbauen, damit möglichst viele Menschen am Wohlstand teilhaben können. Denn die Wirtschaft weiß: Wer keinen Zugang zu beruflicher Bildung und zum Arbeitsmarkt hat, ist nicht produktiv für das Wirtschaftssystem.<sup>38</sup>

## Fazit

Das „immer mehr, immer höher und immer schneller“ funktioniert nicht mehr. Aber durch den bewussten Einsatz von SOW in der Wirtschaft verbessert sich langfristig das Leben der Menschen. Ziel ist eine höhere Lebensqualität, bei gleichzeitiger Schonung der Ressourcen, und zwar für alle.

Bereits 1972 startete der Club of Rome mit den „Grenzen des Wachstums“ – wenn auch im kleinen Rahmen – die Nachhaltigkeitsdiskussion. Zwischenzeitlich ist das Thema in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft angekommen. Heute wissen wir, dass wir unseren Konsum an Energie, Wasser, Fleisch, Fisch ... stark eindämmen müssen. Es geht um Substanzerhalt<sup>39</sup> und Kreislaufwirtschaft, siehe Kapitel 6.3.

Auch in puncto Gesundheit steigt das Bewusstsein in Unternehmen, Arbeitsbedingungen zu schaffen, die einerseits die physische und psychische Gesundheit berücksichtigen und andererseits gesundes Verhalten der Mitarbeitenden fördern.<sup>40</sup> Mitarbeitende bei Google, Siemens oder RWE durchlaufen Kurse für eine achtsame Führung. Durch wertschätzende Führung entwickeln sich Mitarbeitende und die Produktivität steigt. Das Ergebnis ist ein besseres Betriebsklima mit zufriedeneren Mitarbeitenden.

Es bleibt die Hoffnung, das System Wirtschaft zu einem Partner für eine bessere Zukunft zu machen, in der die großen Probleme gelöst werden, vor denen wir stehen. Der wahre Zweck

---

<sup>37</sup> [https://www.handelsblatt.com/karriere/wirtschaft\\_erlesen/new-work-als-wirtschaftskritik-das-ende-des-kapitalismus/14448354.html?ticket=ST-6918505-N12AW4CReAHGmO2h1v1G-ap3](https://www.handelsblatt.com/karriere/wirtschaft_erlesen/new-work-als-wirtschaftskritik-das-ende-des-kapitalismus/14448354.html?ticket=ST-6918505-N12AW4CReAHGmO2h1v1G-ap3)

<sup>38</sup> brand eins 09/21, S. 49

<sup>39</sup> brand eins 09/21, S. 31

<sup>40</sup> <https://www.zukunftsinstitut.de/artikel/health-trends/megatrend-gesundheit-was-muessen-arbeitgeber-leisten/>

von Wirtschaft ist doch auch die „Einhaltung der Menschenrechte, das Fördern der Nachhaltigkeit und ein gutes Leben für alle“ – das Gemeinwohl eben, sagt Christian Felber.<sup>41</sup>

Darüber hinaus gibt es auch Kritik am sogenannten „Superpower Purpose“, wie diese Richtung auch genannt wird.<sup>42</sup> In einem Interview sagt Stefan Kühl: „Eine Orientierung am Zweck schwächt die Wandlungsfähigkeit“.<sup>43</sup> Ja, es gibt Firmen und Organisationen, die Sinn und Werte in ihrer Mission stehen haben, aber nicht leben. Das spricht jedoch nicht gegen die in dieser Broschüre aufgeführten positiven Beispiele.

### 5.3 Welche Faktoren verhindern Sinn, Werte und Orientierung in der Wirtschaft?

Jeder Richtungswechsel braucht seine Zeit. Die Generationen Y und Z hinterfragen den Sinn des Wirtschaftens: Wie können wir lebenswertes Leben für uns und andere entwickeln

- ohne Ausbeutung der Umwelt?
- ohne Überproduktion und Überkonsum?
- ohne Verlust der Lebensqualität?
- ohne Überstunden?<sup>44</sup>

Die Grundlagen für Änderungen werden von Menschen geschaffen: mit einer starken Persönlichkeit und dem Bewusstsein für die aktuelle Situation und den erforderlichen Wandel.

Was hindert uns, uns für mehr Sinn, Orientierung und Werte in der Wirtschaft einzusetzen? Hier die Einschätzung einer Gruppe von 15 Personen, die am Thema SOW interessiert waren:

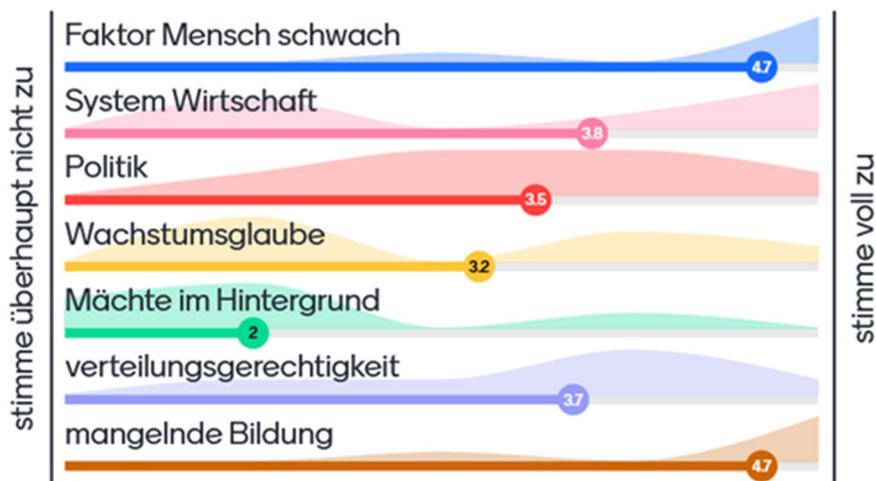
---

<sup>41</sup> [https://www.deutschlandfunkkultur.de/christian-felber-ethischer-welthandel-schmerzhaft.950.de.html?dram:article\\_id=385609](https://www.deutschlandfunkkultur.de/christian-felber-ethischer-welthandel-schmerzhaft.950.de.html?dram:article_id=385609)

<sup>42</sup> Pichler, Martin, Superpower Purpose, Unternehmen die vorgeben, mit ihren Produkten die Welt ein Stück besser zu machen, in Wirtschaft & Weiterbildung 02/22 S.16-20. Darin wird auch aus dem Buch von Hamm, Ingo, Sinnlos glücklich, Wie man auch ohne Purpose Erfüllung bei der Arbeit findet, Franz Vahlen Verlag München 2022

<sup>43</sup> A.a.O. S. 21

<sup>44</sup> brand eins 09/21, S. 31



Was ist dabei mit „Faktor Mensch schwach“ gemeint?

Der Mensch ist nun mal der Entscheider oder die Entscheiderin, trägt also die meisten Hindernisse in sich und bremst so den erforderlichen Wandel im System – in einem System, das wiederum menschengemacht ist:

- hindernde Glaubenssätze blockieren (Was kann ich schon erreichen?)
- viele Menschen verharren in ihrer Komfortzone, scheuen Veränderungen, lassen persönliche Ziele außer Acht (gesünder leben, mehr Sport)
- zu wenig Bewusstsein der eigenen Grundwerte
- zu wenig gesunder Selbstwert
- lineares kurzfristiges Denken – statt des erforderlichen Zukunftsdenkens bei den Gefahren exponentiellen Wachstums oder den Kipp-Punkten (wie beim Klimawandel).

Für einen Wandel der Wirtschaft benötigen wir mehr als das jetzige eine Prozent der Aktivisten (eine „Hausnummer“, was auch schon fast 1 Mio. von 80 Mio. wären). Mehrere Prozent oder gar zehn Prozent wären die kritische Masse.

Insgesamt muss die zunehmende Umweltbelastung der Industrialisierung sowie die Notwendigkeit der Bewältigung der Klimakrise den Staat noch mehr in die Regulierung des menschlichen Lebens (Konsum, Emissionen) und vor allem des Wirtschaftens eingreifen lassen.

Und auch in den Unternehmen – als zentrales Element der Wirtschaft – steigt das Bewusstsein, dass nach einer langen Periode des Vorrangs der materiellen Versorgung andere Werte an Bedeutung gewinnen, die unsere Zusammenarbeit dort und unseren Konsum materieller Güter beeinflussen. Manche Unternehmen müssen sich in dieser Erkenntnis und dieser Verantwortung auf geringere Nachfrage einstellen, indem sie die Produkte langlebiger und reparierbarer machen – und intern Downsizing betreiben oder andere „sinn“volle Geschäftsfelder finden.

## 6. Gemeinwohl-Ökonomie (GWÖ)

Gerd Salwey und Dr. Rudolf Müller

Die globale Wirtschaft verfolgt grenzenloses Wachstum, so heißt es immer. Unternehmen sind darauf ausgerichtet, im Denken immer größere Gewinne zu erzielen, um konkurrenzfähig zu bleiben. Dafür müssen sie möglichst billig produzieren, oft auf Kosten der Umwelt und der Lebensqualität. Geldgier und Profit stehen im Mittelpunkt des derzeitigen ökonomischen Systems, was wiederum von unserem Denken und Werten geprägt ist – und dabei bleiben mehr und mehr Menschen auf der Strecke.

Kein Wunder, dass die allgemeine Unzufriedenheit wächst. So wünschen sich 88 % aller Deutschen und 90 % aller Österreicher laut einer Umfrage der Bertelsmann-Stiftung<sup>45</sup> eine „neue Wirtschaftsordnung“. Hier setzt das Konzept SOW an.

### 6.1 Die Gemeinwohl-Ökonomie

Die Gemeinwohl-Ökonomie bietet eine verlockende Alternative zur kapitalistischen Marktwirtschaft: Geld und Märkte sollen den Menschen dienen und nicht umgekehrt. Es geht nicht mehr um Wirtschaftswachstum, sondern um die stetige Erhöhung des Gemeinwohls. Das Wohl von Menschen und Umwelt wird zum obersten Ziel des Wirtschaftens.<sup>46</sup>

Die Gemeinwohl-Ökonomie (GWÖ) ist ein alternatives Wirtschaftsmodell, das statt Gewinnmaximierung ethische Faktoren wie Gerechtigkeit, Nachhaltigkeit und Solidarität in den Vordergrund unternehmerischen Handelns rückt. Ziel ist eine „ethische Marktwirtschaft“. Die Bewegung entstand ab 2010 und ist in dem Buch des Gründers Christian Felber beschrieben.<sup>47</sup>

Und natürlich gibt es auch Kritik an der GWÖ. Sie gehe von Wertungen aus, schränke Eigentums- und Freiheitsrechte ein, wolle Marktwirtschaft und Konkurrenz abschaffen, die Individuen einem Gemeinwohl-Gremium unterwerfen, sie sei bürokratisch und ineffektiv, außerdem nur weltweit durchsetzbar, nicht von Einzelnen. Es gibt schon weltweit viele Beispiele von Firmen und Organisationen, die Gemeinwohlprinzipien praktizieren, also Sinn, Orientierung und Werte leben.<sup>48</sup> Wenn man sich mit den praktischen Vorbildern befasst, erkennt man, dass diese Kritik überwiegend aus Vorurteilen besteht. Sicher, auch in der Praxis der GWÖ-Bewegung und dem Buch von Christian Felber wird schon mal leicht übertrieben.

---

<sup>45</sup> <https://www.bertelsmann-stiftung.de/de/presse/pressemittelungen/pressemittteilung/pid/umfrage-buerger-wollen-kein-wachstum-um-jeden-preis/>

<sup>46</sup> <https://utopia.de/ratgeber/gemeinwohl-oekonomie/> etabliert ein ethisches Wirtschaftsmodell.  
<https://www.sonntagsblatt.de/artikel/gemeinwohl-oekonomie-daten-fakten-wirtschaftsmodell-alternative>

<sup>47</sup> Felber, Christian, Gemeinwohl-Ökonomie, Piper Verlag, München 2018, komplett aktualisiert und erweitert. Die Bibel der Gemeinwohl-Bewegung, die 2010 entstanden ist. Mit Beschreibung von Geldsystem und Forderungen für die Demokratie.

<sup>48</sup> <https://www.bing.com/search?q=gemeinwohl+%c3%b6konomie+kritik&FORM=QSRE1>

Man muss z.B. nicht unbedingt gleich das Geld abschaffen – sogar Banken können die GWÖ-Bilanzierung praktizieren!

## 6.2 Die Gemeinwohl-Matrix

Die Gemeinwohl-Matrix verbindet die Werte, die das Gelingen von Beziehungen sowie ein gutes Leben fördern, mit den wichtigsten Bezugsgruppen von Unternehmen und Organisationen. Diese Werte sind weltweit auch in den meisten Verfassungen verankert.

Die GWÖ-Bewegung<sup>49</sup> setzt ganz pragmatisch ein Wertesystem (freiwillige Gemeinwohl-Bilanz) wie folgt ein:

# GWÖ HERZ | DIE GEMEINWOHL-MATRIX

## WERTE DER GEMEINWOHL-ÖKONOMIE

WERT	MENSCHENWÜRDE	SOLIDARITÄT UND GERECHTIGKEIT	ÖKOLOGISCHE NACHHALTIGKEIT	TRANSPARENZ UND MITENTSCHEIDUNG
<b>A: LIEFERANT*INNEN</b>	<b>A1</b> Menschenwürde in der Zulieferkette	<b>A2</b> Solidarität und Gerechtigkeit in der Zulieferkette	<b>A3</b> Ökologische Nachhaltigkeit in der Zulieferkette	<b>A4</b> Transparenz und Mitentscheidung in der Zulieferkette
<b>B: EIGENTÜMER*INNEN &amp; FINANZ-PARTNER*INNEN</b>	<b>B1</b> Ethische Haltung im Umgang mit Geldmitteln	<b>B2</b> Soziale Haltung im Umgang mit Geldmitteln	<b>B3</b> Sozial-ökologische Investitionen und Mittelverwendung	<b>B4</b> Eigentum und Mitentscheidung
<b>C: MITARBEITENDE</b>	<b>C1</b> Menschenwürde am Arbeitsplatz	<b>C2</b> Ausgestaltung der Arbeitsverträge	<b>C3</b> Förderung des ökologischen Verhaltens der Mitarbeitenden	<b>C4</b> Innerbetriebliche Mitentscheidung und Transparenz
<b>D: KUND*INNEN &amp; MITUNTERNEHMEN</b>	<b>D1</b> Ethische Kund*innenbeziehungen	<b>D2</b> Kooperation und Solidarität mit Mitunternehmern	<b>D3</b> Ökologische Auswirkung durch Nutzung und Entsorgung von Produkten und Dienstleistungen	<b>D4</b> Kund*innen-Mitwirkung und Produkttransparenz
<b>E: GESELLSCHAFTLICHES UMFELD</b>	<b>E1</b> Sinn und gesellschaftliche Wirkung der Produkte und Dienstleistungen	<b>E2</b> Beitrag zum Gemeinwesen	<b>E3</b> Reduktion ökologischer Auswirkungen	<b>E4</b> Transparenz und gesellschaftliche Mitentscheidung



web.ecogood.org/de | bayern.ecogood.org

Servus ecoErfolg! | wernerfurtner.de 2

Mit den 4 Werten und 5 Stakeholder Gruppen gibt es 20 Felder, für die jeweils ein Punktwert ermittelt wird. Im Idealfall sollten laut GWÖ Unternehmen mit Gemeinwohl-Bilanz Steuererleichterungen bekommen oder bei der Vergabe öffentlicher Aufträge bevorzugt werden. Die Bewegung beruft sich auf bestehendes Recht, etwa auf Artikel 14 im Grundgesetz: „Eigentum verpflichtet. Sein Gebrauch soll zugleich dem Wohl der Allgemeinheit dienen.“

<sup>49</sup> [www.ecogood.org](http://www.ecogood.org) und speziell: [https://web.ecogood.org/media/filer\\_public/ab/9f/ab9f4d02-c4fc-4067-b4ed-5bda0cf960a7/2021-09-16-good-practices-web-a4.pdf](https://web.ecogood.org/media/filer_public/ab/9f/ab9f4d02-c4fc-4067-b4ed-5bda0cf960a7/2021-09-16-good-practices-web-a4.pdf)

### 6.3 Wachstum, Kreislaufwirtschaft, Postwachstumsökonomie

Ein verbreitetes Denkmuster in der Wirtschaft ist der Glaube an die Notwendigkeit von Wachstum. Rein betriebswirtschaftlich ist das nicht zu begründen. Klar, ein gesundes Unternehmen in einem gesunden Markt wird wachsen und blühen. Aber es gibt auch unternehmerisch-betriebswirtschaftlich schlechtes Management, und solche Firmen werden aus dem Wettbewerb ausscheiden oder sich im vorstehenden Punkt verbessern. Oder der Markt schrumpft, dann müssen sie sich anpassen und das Angebot verändern (Diversifikation dann erforderlich).

Es gibt jedenfalls Unternehmerinnen und Unternehmer, die in klaren Worten sagen, dass sie gar kein Wachstum wollen. Volkswirtschaftlich gibt es meines Erachtens auch keine Notwendigkeit für Wachstum. Doch bei rückläufigen Umsätzen kommen Firmen mit höheren Schulden schneller in Schwierigkeiten.

Im Grunde ist es sogar eher ein politisches Thema. Bei Wachstum kann die Politik mehr soziale Wohltaten verteilen und der Bevölkerung gefällig sein, Sympathien und Vertrauen oder in einer Demokratie Stimmen bekommen. Auch dies fördert Wachstumsdenken.

Rein physisch wird der Menschheit bewusst, dass wir bei materiellem Wachstum und Ressourcenverbrauch auf diesem Planeten immer an Grenzen stoßen werden. Seit dem ersten Bericht des Club of Rome ist dieses Bewusstsein gewachsen, seit die Müllberge voller sind und mehr Plastik im Meer schwimmt. Die Grenzen sind zwar teilweise weiter in die Ferne gerückt, aber sie sind natürlich da. Damit nähern wir uns dem Thema Kreislaufwirtschaft, bei der mit intelligentem Design Produkte und Komponenten innerhalb eines Kreislaufs wiedergenutzt und recycelt werden können.<sup>50</sup> Hier ist eine ganze Bewegung entstanden.<sup>51</sup>

Die technische Entwicklung erleichtert uns diese Verschiebung. Mit dem papierlosen Büro z.B., oder der Umstellung auf digitale Medien, wird Papier im großen Stil eingespart. Ein Handy ersetzt eine ganze Reihe physischer Produkte wie Fotoapparat, Atlas, Lexika, Computer, CD-Player, viele Bücher und Zeitungen etc. Man spricht in den Industrieländern schon vom erreichten „Physical Peak“.

Herausforderung ist jedoch eine Weltbevölkerung, in der sich die 8 Milliarden Menschen aufteilen in 1 Milliarde in Industrieländern, mit einem hohen materiellen Lebensstandard bis zum 100-fachen der übrigen 7 Milliarden. Wenn der aktuelle physische Verbrauch von Ressourcen gleichmäßig auf die Weltbevölkerung verteilt werden würde, könnte ein Durchschnittsdeutscher oder Deutsche nur noch 1/10 der materiellen Güter verbrauchen – was sich auch auf seine oder ihre Klimabilanz bzw. ökologischen Fußabdruck auswirken würde.

Vor diesem Hintergrund hat Niko Paech<sup>52</sup> das Konzept der Postwachstumsökonomie entwickelt. Danach würde unsere Volkswirtschaft mit der Hälfte der bisherigen Arbeitszeit von 40 Wochenstunden, also bei 20 Stunden pro Woche und ohne Lohnausgleich, nur noch ein Viertel der materiellen Güter erzeugen müssen, die langlebiger und reparierfähiger als bisher

---

<sup>50</sup> <https://www.circularfutures.at/themen/kreislaufwirtschaft/>

<sup>51</sup> <https://www.act-if.consulting/l2c-von-linearem-denken-zum-circulen>

<sup>52</sup> <http://www.postwachstumsoekonomie.de>

sein müssten, mit mehr Sharing etc. Auch eine interessante Perspektive inkl. der größeren Aktivitäten im privaten Haushalt bei weniger Arbeitszeit. Paech betrachtet etwas mehr den (industriellen) Ressourcenverbrauch, der oft gar nicht unseren Wohlstand erhöht. Die Gesundheits- und Bildungssektoren gehören doch bei den Arbeitskräften dazu. Überall werden die Arbeitszeiten verkürzt und es kommt natürlich zu einer Wanderung der abgebauten Arbeitskräfte von der Industrie in andere Sektoren.

Und im Sinne der Persönlichkeitsstärkung: Ist persönliches Wachstum nicht wichtiger als materielles Wachstum? Dies ist vor allem in den Ländern erkennbar, die zwar materiell an der Spitze stehen, aber nach den internationalen Glücksbefragungen nicht beim Glück!

Zusätzlich zur Postwachstumsökonomie empfehlen wir die Share-Ökonomie der Nobelpreisträgerin Elinor Ostrom<sup>53</sup>. Ausgehend von ihrem Hauptwerk über die Möglichkeiten der besseren Nutzung der Allmende (Gemeinschaftseigentum) hat sie ein praktisches Buch über Wälder, Meere und Atmosphäre verfasst, das die von ihr gefundenen Prinzipien noch weiter ausarbeitet. Zusätzlich sind hier auch noch weitere Sharing-Möglichkeiten von langlebigen Investitions- und Gebrauchsgütern (Maschinenringe in der Landwirtschaft, Sharing-Konzepte für Autos etc.) gemeint.

Fridays for Future ist eine globale soziale Bewegung ausgehend von Schülern und Studierenden, welche sich für möglichst umfassende, schnelle und effiziente Klimaschutzmaßnahmen einsetzen, um das auf der Weltklimakonferenz in Paris 2015 im Weltklimaabkommen beschlossene 1,5-Grad-Ziel der Vereinten Nationen noch einhalten zu können.

## 6.4 Gemeinwohl und Führung

Es erscheinen ständig Bücher über erfolgreiche Unternehmen und die Strategie und Führung darin. Gerne wird dann auch mit neuen Begriffen hantiert: Leadership oder transformationale Führung oder auch nur kurz: New Work oder „Integrale Führung“.<sup>54</sup> Viele Trainer:innen, Coaches und Berater:innen arbeiten in Unternehmen und predigen diese „Erkenntnisse“ und Begriffe.

Dabei geht es bei allen Büchern und Strategien um dieselbe Sache: mehr und bessere Führung nach innen – und nach außen mit Kundenorientierung, dazu auch noch um die VUCA-Welt und keiner allein im Unternehmen weiß alles, dezentrale Entscheidungen werden angestrebt. Gewinn folgt aus dem Erfolg dieser „integralen“ Führung.

Und zugleich sind wir damit wieder bei SOW – Sinn, Orientierung und Werte – angelangt.

Auch die materielle (Kapitalbeteiligung und Erfolgsbeteiligung) und immaterielle (Führung) Mitarbeiterbeteiligung ist dabei und wird von einem eigenen Verband [www.agpev.de](http://www.agpev.de)

---

<sup>53</sup> Ostrom, Elinor, *Was mehr wird, wenn wir teilen. Vom gesellschaftlichen Wert der Gemeingüter*. Mit Silke Helfrich (Hrsg.), Oekom Verlag, München 2011

<sup>54</sup> Laloux, Frederic, *Reinventing Organizations, Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit*, Verlag Vahlen München, 2014

propagiert, die von ca. 3.000 solcher Modelle in Deutschland spricht und über eine breite Dokumentation verfügt.

## 7. Landwirtschaft und Zukunft

Gerd Salwey

### 7.1 Sinn der Landwirtschaft (LWS)

Hier geht es um die wirtschaftliche Nutzung des Bodens zur Erzeugung von pflanzlichen (Ackerbau) und tierischen (Viehwirtschaft) Produkten. Nach der Einteilung in Wirtschaftssektoren gehört die Landwirtschaft zur Urproduktion (primärer Sektor). Im weiteren Sinn gehören zur Landwirtschaft auch Forstwirtschaft, Gartenbau einschließlich Zierpflanzen- und Gemüsebau, Obstbau sowie weitere Bereiche wie Fischerei, Jagd und landwirtschaftliche Nebengewerbe (z.B. Molkerei, Brennerei, Kellerei).<sup>55</sup>

Landwirte stehen unter Druck: Der Klimawandel mit unsicheren Ernten, die Bürokratie mit aufwendiger Verwaltung und eine prekäre finanzielle Lage führen zur Sinn- und Überlebensfrage. Der biodynamische Landbau bietet methodisch einen Weg, mit Sinn und Freude in der Arbeit mit der Natur zu leben.

### 7.2 Orientierung – Perspektive Landwirtschaft

Es gibt verschiedene Gründe, warum Menschen einen Hof suchen und in die Landwirtschaft einsteigen wollen. Ein attraktiver Arbeits- und Wohnort in einem, ein krisensicherer und sinnhafter Beruf, Vereinbarkeit von Arbeit und Familie, freie Zeiteinteilung und Selbstverwirklichung werden häufig genannt.<sup>56</sup>

Dazu beitragen könnte ein Gesellschaftsvertrag, der eine gemeinsame Orientierung für eine Landwirtschaft bietet, „die die Ökosysteme nicht dauerhaft überfordert“. Verlässliche Perspektiven für den aus seiner Sicht unerlässlichen Wandel der Landwirtschaft hin zu mehr Nachhaltigkeit fordert der Präsident des Umweltbundesamts (UBA), Prof. Dirk Messner.

### 7.3 Neuorientierung für eine nachhaltige Landwirtschaft

Die evangelische Kirche propagiert ethische Leitlinien für eine nachhaltige Landwirtschaft.<sup>57</sup>

- Verantwortung für die Schöpfung durch nachhaltiges Wirtschaften
- Neuorientierung in Solidarität mit den Landwirtinnen und Landwirten

---

<sup>55</sup> Sebastian Jünger, 13.12.2019, LWT-2020

<sup>56</sup> <https://www.lw-heute.de/landwirtschaft-braucht-verlaessliche-perspektiven>

<sup>57</sup> EKD – [https://www.ekd.de/neuorientierung\\_landwirtschaft5.html](https://www.ekd.de/neuorientierung_landwirtschaft5.html) sowie auch <https://www.perspektive-landwirtschaft.at/uebersicht-prozess/orientierung>

- Tiere als Mitgeschöpfe achten
- Globale Verantwortung und Welternährung
- Subsidiarität und Stärkung regionaler Wirtschaftskreisläufe
- Ernährungsethik

sowie auch Handlungsoptionen in Politik und Gesellschaft:

- die Verantwortung der Politik
- Perspektiven für eine multifunktionale Landwirtschaft und eine nachhaltige Entwicklung der ländlichen Räume
- Verbraucherverantwortung und Lebensstilwandel
- der Beitrag der Kirchen

Im Prozess der Neuorientierung für eine nachhaltige Entwicklung brauchen die in der Landwirtschaft Tätigen die kritische Solidarität einer Vielfalt unterschiedlicher Akteure in Politik und Gesellschaft. Die Leistungen der Landwirtschaft für die Erhaltung der Umwelt und für die Bewahrung der Schöpfung müssen entsprechend honoriert werden.

#### 7.4 Die Grundwerte der Landwirte

Landwirte sind wertkonservativer und haben eine stärkere Gemeinwohlorientierung als die Gesamtbevölkerung. Andererseits weisen Landwirte tendenziell eine stärkere Gemeinwohlorientierung auf. Im Gegensatz dazu legt die Allgemeinbevölkerung größeren Wert auf Individualismus.<sup>58</sup>

#### Werte

Landwirt ist für mich der schönste Beruf der Welt – es ist ein Lebensgefühl.

Da mich die Arbeit eines Landwirts von Kindesbeinen an interessierte und ich mir auch viele Gedanken während meines Werdegangs zum Landwirtschaftsmeister machte, kristallisierten sich für mich klare Werte heraus:

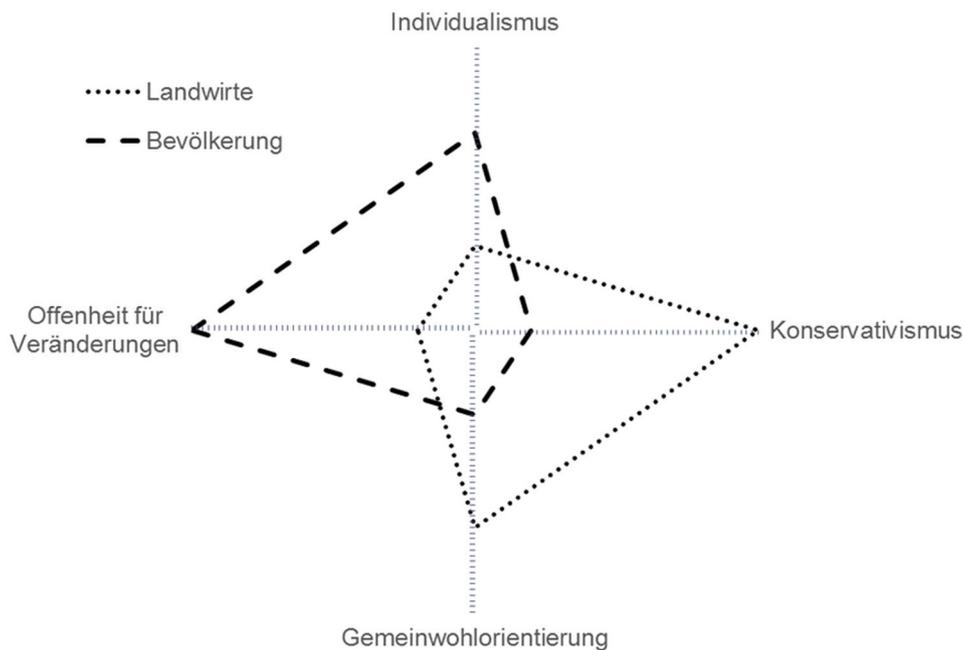
Leidenschaft, Loyalität, Offenheit (für Neues), Respekt gegenüber den Tieren, dem Menschen und der Natur, Zuverlässigkeit und Ordnung

Die Abbildung illustriert den Unterschied zwischen den Landwirten und dem Rest der Bevölkerung auf den beiden Achsen Individualismus – Gemeinwohlorientierung sowie

---

<sup>58</sup> <https://agrarpolitik-blog.com/2016/07/21/die-grundwerte-der-landwirte/>

Offenheit – Konservatismus.<sup>59</sup> Wie man darin sieht, besteht nur eine geringe Schnittmenge zwischen der Bevölkerung und den Landwirten:



### 7.5. Beispiele für schon laufende positive Entwicklungen

Wie wird sich die Landwirtschaft zukünftig entwickeln? Hier ein Video zur Agrarwende: <https://youtu.be/mu4RWL2cXHg>

#### Sonderformen der Landwirtschaft:

Empfehlenswerte Beiträge und Zusammenschlüsse:

<https://www.bing.com/search?q=landwirtschaft&cvid=5b5280df1fc247aa9f405b4fdb35153&aqs=edge.0.69i59j69i60l2j0l4.15374j0j1&pglt=299&FORM=ANSPA1&PC=U531>

<https://www.wwf.de/zusammenarbeit-mit-unternehmen>

**Solidarische Landwirtschaft (Solawi):** Die Landwirtschaft – nicht das einzelne Lebensmittel – wird finanziert. Die Solawi ist eine Wirtschaftsgemeinschaft zwischen Privathaushalten und einem oder mehreren landwirtschaftlichen Betrieben mit dem Ziel, den Lebensraum für Pflanze, Tier und Mensch langfristig zu erhalten.

**Smarte Landwirtschaft:** Gefragt sind Ansätze, die auf modernen Informations- und Kommunikationstechnologien basieren und die Landwirtschaft digitalisieren sowie

---

<sup>59</sup> [https://agrarpolitik.files.wordpress.com/2016/07/werte\\_landwirte.png](https://agrarpolitik.files.wordpress.com/2016/07/werte_landwirte.png)

automatisieren. Kurz gesagt: Smart Farming. Smart Farming ermöglicht es, die Landwirtschaft gleichzeitig nachhaltiger, effizienter und resistenter zu gestalten.

**Regionalwert AG:** Die Regionalwert Aktiengesellschaften sind Bürgeraktiengesellschaften der Social Entrepreneurship-Bewegung, die Betriebe von der ökologischen Landwirtschaft über die Lebensmittelverarbeitung bis zum Handel und zur Gastronomie finanzieren.

**Natura:** „Natura. Natürlich, einfach gut!“ Immer mehr Verbraucher schätzen Lebensmittel ohne überflüssige Geschmacksverstärker, frei von Aromen und Farbstoffen. Daher haben wir uns als Ziel gesetzt, das Schritt für Schritt bei dem größten Teil unserer Produktwelt umzusetzen. Natura legt besonderen Wert darauf, den Weg der Herstellung.

### **Fazit für SOW in der Landwirtschaft und Ernährung**

Die Industrialisierung beeinflusst unser ganzes menschliches Leben und die Natur. Hier schließt sich der Kreis – denn wir wollen alle nicht die Natur zerstören, die unsere Lebensgrundlage bildet. Das Stichwort Kreislaufwirtschaft muss dafür auch noch einmal erwähnt werden. „Zurück zur Natur“ ohne Rohstoffvergeudung ist schon ein bekannter Wahlspruch – der noch mehr gelebt werden muss. Dafür gilt es, sich unserer Werte bewusst zu werden.

Insgesamt zeigt sich, dass auch in der Landwirtschaft ein Umdenken der Landwirte und Funktionäre in Richtung SOW beginnt.

## **8. Gesundheit und SOW**

Viktoria Hammon

Eine gute Gesundheit und ein solides gesundheitliches Basiswissen sind die Grundlage für dauerhafte Leistungsfähigkeit und innovatives Wachstum.

Arbeitnehmer:innen investieren wertvolle Lebenszeit in das Unternehmen, dem sie ihre Arbeitskraft zur Verfügung stellen. Eine gute Gesundheit und dauerhafte Leistungsfähigkeit sind demnach altersübergreifend im gegenseitigen Interesse.

*„Gesundheit ist ein Zustand des vollständigen körperlichen, geistigen und sozialen Wohlergehens und nicht nur das Fehlen von Krankheit oder Gebrechen.“*  
WHO<sup>60</sup>

Mitarbeiter sind bei ihrem Eintritt in ein Unternehmen im Allgemeinen gesund. Chronische Erkrankungen und Behinderungen lasse ich als Sonderfall außer Acht. Der Volksmund sagt zu

---

<sup>60</sup> [www.who.int](http://www.who.int)

Recht, dass Gesundheit das höchste Gut sei, das zu erhalten sei. Darum geht es auch in Betrieben: Die betriebliche Gesundheit wie Leistungsfähigkeit, Belastbarkeit und Kreativität muss erhalten und kontinuierlich weiterentwickelt werden. Natürlich liegt dafür die Verantwortung zuallererst bei den Mitarbeitenden selbst und kann vorausgesetzt werden. Handelt es sich dagegen um betriebsbedingte Einflüsse auf Gesundheit und Wohlbefinden, steht auch das Unternehmen in der Verantwortung.

Gesundheit – und das Wissen darum, wie man gesund bleibt – ist ein persönlicher und gesellschaftlicher Grundwert. Im zwischenmenschlichen Umgang haben gesunde und leistungsfähige Menschen generell mehr Kraft und Elan. Es fällt ihnen leichter, rücksichtsvoll, hilfsbereit und verständnisvoll miteinander umzugehen, und sie erschaffen damit ein soziales und innovatives Klima, von dem alle profitieren: Die Leistung verbessert sich insgesamt und führt als Zugewinn zu einer zunehmenden Leistungsbereitschaft. Unternehmen werden lebendiger und krisensicherer, weil hier gern gearbeitet wird. Das ist auch deshalb von Bedeutung, weil sich bei den meisten Arbeitnehmenden früher oder später die Sinnfrage aufdrängt: Warum tue ich das eigentlich? Macht es wirklich Sinn, für die Firma meine Gesundheit zu riskieren?

### **8.1 Gesundheitsvorsorge wird zu einer enorm wichtigen Führungsaufgabe**

*„Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) ist die systematische Entwicklung, Planung und Lenkung betrieblicher Strukturen und Prozess, mit dem Ziel die Gesundheit der Beschäftigten zu erhalten und zu fördern.“ UKBW Unfallkasse Baden-Württemberg<sup>61</sup>*

Gesundheitsmanagement in Unternehmen geht weit über Unfallschutz, betriebsärztliche Versorgung und ergonomische Arbeitsplätze hinaus. Unsere moderne Art zu leben und zu arbeiten ist in ihrer Komplexität allgemein hin so herausfordernd, dass Stress, Überarbeitung oder Burn-out zum Alltag gehören. Das können sich weder Unternehmen noch Mitarbeitende auf Dauer leisten – im Endeffekt geht es darum, die Leistungsfähigkeit, Kreativität und Konzentration auf das Wesentliche zu sichern.

Die Wichtigkeit einer dauerhaft guten und stabilen Gesundheit ist nicht zu unterschätzen. Erst sie gewährleistet, dass sich Mitarbeiter:innen für die alltäglichen Belange mit aller Kraft und kollegial einsetzen. Mobbing, innere Kündigung oder Burn-out sind Störungen, die das ganze Unternehmen schwächen.

Ein ganzheitliches betriebliches Gesundheitssystem kann nicht hoch genug eingeschätzt werden: Ein Unternehmen profitiert dabei auf diesen drei Ebenen:

---

<sup>61</sup>[www.ukbw/sicherheit-gesundheit/aktuelles/](http://www.ukbw/sicherheit-gesundheit/aktuelles/)

1. Geistige Wendigkeit: Fähig zu sein, sich gut und gerne auf Neues einzustellen.
2. Emotionale Stabilität: Fähig zu sein, Widerstand auszuhalten, Niederlagen zu kompensieren, die Bereitschaft, sich infrage stellen zu lassen.
3. Körperliche Stabilität: Gesund, leistungsfähig und belastbar zu sein.

### 8.3 Gesundheit ist viel mehr als gesunde Ernährung

*„Gesundheit als Fundamentalwert hat sich in den letzten Jahren tief in unserem Bewusstsein verankert und ist zum Synonym für hohe Lebensqualität geworden.“*  
Zukunftsinstitut GmbH<sup>62</sup>

Die Bezeichnung „Diät“ für ausgesuchte Ernährungsformen hat ihren Ursprung im Altgriechischen (δίαιτα *díaita*) und wurde, laut Wikipedia<sup>63</sup>, im Sinne von Lebensführung und Lebensweise verwendet. Wollen wir gesund bleiben, müssen wir das ganze Leben im Auge behalten.

Diesen Ansatz eines *guten Lebens* finden wir auch wieder in der philosophischen Definition von Aristoteles:

*„Das gute Leben ist das letzte Ziel menschlicher Handlungen. Das gute Leben ist das, was nicht als Mittel zu etwas anderem, sondern als Zweck an sich selbst angestrebt wird. Deshalb ist das gute Leben das Einzige, worüber hinaus nichts anderes mehr gewünscht werden kann.“*

Diese Entwicklung eines allgemeinen Gesundheitsbewusstseins ist überall zu beobachten: Menschen wollen zutiefst glücklich sein, sich gut und fit fühlen. Allerdings besteht eine weit verbreitete Unsicherheit darüber, wie man es richtig macht. Unternehmen profitieren zweifach, wenn sie die Mitarbeitenden an diesem Punkt ihrer Bedürfnisse abholen: Erstens gibt es die Bereitschaft, den vorhandenen Gesundheitswillen mit an den Arbeitsplatz zu nehmen. Und zweitens werden Organisationen mit einem ausgewiesenen, gesundheitsfördernden Schwerpunkt heutzutage zu attraktiveren Arbeitgebern.

Diese Entwicklung ist nicht mehr aufzuhalten.

*„Es ist eines der Grundrechte jedes Menschen ohne Unterschied der Rasse, der Religion, der politischen Überzeugung, der wirtschaftlichen oder sozialen Lage, sich einer möglichst guten Gesundheit zu erfreuen.“* (Aus der Satzung der WHO)<sup>64</sup>

Das *zukunftsinstitut.de* hält beispielsweise den Trend des „Preventive Health“ für einen wichtigen Pfeiler der gesundheitlichen Selbstverantwortung. Hier können auch Unternehmen

---

<sup>62</sup>[www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrend-gesundheit/](http://www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrend-gesundheit/)

<sup>63</sup>[www.wikipedia.org/wiki/Diät](http://www.wikipedia.org/wiki/Diät)

<sup>64</sup> [www.who.int](http://www.who.int)

durch ein weitsichtiges Gesundheitsmanagement ansetzen, die ganzheitliche Gesundheitsförderung zu einem fundamentalen Wert zu machen. Jeder kleine Schritt zählt und führt in die richtige Richtung. In einer holistischen Welt hängt bekanntlich alles mit allem zusammen und jegliche positive Veränderung wirkt sich positiv auf das Ganze aus.

### **Ein kleines Einmaleins von Gesundheit und Krankheit**

Was macht krank und schwächt die Leistungsfähigkeit?

- Dauerstress, der nicht aufgelöst wird; führt sehr oft zu Konflikten, Unfällen und psychischen Erkrankungen
- Latente persönliche Krisen, über die nicht gesprochen wird
- Unzufriedenheit am Arbeitsplatz: zwischenmenschliche Probleme, Unterforderung, mangelnde Anerkennung
- Mobbing als Zuspitzung von mangelnder Achtsamkeit und Beachtung von Vorgesetzten
- Burn-out als Zuspitzung mangelnder Rücksichtnahme und Fürsorge vonseiten der Vorgesetzten

Was hilft, gesund und leistungsfähig zu sein und zu bleiben?

- gute, ehrliche Kommunikation, Fehlerkultur entwickeln
- das WIR stärken
- Sensibilität entwickeln für Warnsignale, wie Erschöpfung, innere Kündigung, Kummer, Wutausbrüche, falsche Ernährung und fehlende Bewegung
- ein System schaffen zur rechtzeitigen Hilfe zur Selbsthilfe in stressigen Situationen und Konfliktstress.

### **8.4 Lebenslange gute Gesundheit braucht Wissen und Umsetzung**

*„Die größte Herausforderung ist nicht, dass es keine Konzepte für eine zukunftsfähige Landwirtschaft gäbe oder wir nicht wüssten, wie wir unsere Ernährung umstellen müssen. Die Frage ist nur, wie wir dieses Wissen entgegen allen gesellschaftlichen und politischen Hürden und Widerständen in die Tat umsetzen.“* David Loesche<sup>65</sup>

---

<sup>65</sup>[www.nahaft.de](http://www.nahaft.de)

Beim Thema Gesundheit treffen Theorie und Praxis aufeinander. Aus wissenschaftlichen Erkenntnissen allein ergibt sich kein gesundes Ernährungsverhalten. Wir ernähren uns ja nicht, wenn wir uns an den gedeckten Tisch setzen oder das Pausenbrot auspacken – wir essen und trinken, und das bestenfalls in guter Gesellschaft. Und wir essen und trinken in jeder Familie anders. Traditionen, geografische Gegebenheiten und ganz persönliche Vorlieben spielen eine große Rolle. Man macht aus einem Fleischesser nicht im Handumdrehen einen Gemüseesser; auch nicht umgekehrt, denn jeder Mensch hat seinen ganz spezifischen Stoffwechsel, der von vielen Faktoren abhängt. Die Antwort meines damals ca. dreijährigen Sohnes auf Gemüse und Kräuter war eindeutig: „Grün mag ich nicht“ – und ich habe ihn gelassen. Heute baut er im Familiengarten Gemüse für seine Familie an. Geschmäcker können sich ändern, wenn man ihnen Zeit lässt.

Für meine Person lässt sich sagen, dass ich noch nie ein großer Fleischesser war. Wenn ich aber von Zeit zu Zeit von Heißhunger befallen werde, gebe ich dem nach, denn Fleisch enthält lebensnotwendiges Eiweiß, viele lebensnotwendige Mineralstoffe und Vitamine.

Allerdings hatte ich vor Jahrzehnten ein Schlüsselmoment, das mir tiefere Einblicke gewährt hat. Damals war es gerade in Mode, im Römertopf zu kochen. So legte ich ein schönes Stück Fleisch hinein und staunte nicht schlecht: Als ich den Deckel nach dem Garprozess wieder abnahm, war das zuvor ansehnliche Stück ungewöhnlich geschrumpft und schwamm zu zwei Dritteln im eigenen Wasser. Schlagartig wurde mir klar, dass hier ganz offensichtlich etwas nicht stimmen konnte. Meine Einkaufsgewohnheiten habe ich daraufhin geändert und vermehrt nach Bio-Fleisch Ausschau gehalten. Damals galt man damit noch als Pionier.

### **8.5 Ernährung und Ernährungsverhalten sind ein großes Thema**

Die *Deutsche Gesellschaft für Ernährung e. V. (DGE)*<sup>66</sup> ist eine wichtige unabhängige wissenschaftliche Fachgesellschaft, die sich dem Gemeinwohl und der Wissenschaft verpflichtet fühlt. In dieser Funktion gibt sie, anhand aktueller wissenschaftlicher Forschungen, wegweisende Empfehlungen, Leitlinien und Stellungnahmen heraus. Die wesentlichen Ziele der DGE<sup>67</sup> sind:

1. Förderung, Auswertung und Publikation ernährungswissenschaftlicher Forschung
2. Ernährungsberatung und -aufklärung im Dienst der Gesundheit der Bevölkerung. Laut eigenen Angaben versteht sich die DGE als Partnerin für Essen und Trinken.

---

<sup>66</sup>[www.dge.de](http://www.dge.de)

<sup>67</sup>ebd

## 8.6 Zu beobachtende Entwicklungen und Trends

Dass unsere Ernährungsgewohnheiten an ihre Grenze gekommen sind, ist kein Geheimnis mehr. Ausgelaugte, nährstoffarme Böden haben beispielsweise den lukrativen Industriezweig der Nahrungsergänzungsmittel hervorgebracht. Meine Überzeugung ist, dass ein gutes, gesundes Leben nur im Einklang mit einer gesunden Natur um uns herum gedeihen kann. Glücklicherweise breitet sich diese Überzeugung immer weiter aus. In diesem Kontext entwickeln sich eine Reihe an Initiativen, die alle das Bedürfnis verbindet, sich für einen nachhaltigen Ernährungswandel einzusetzen.

Neben der bereits genannten *Deutsche Gesellschaft für Ernährung*, ist *NAHhaft e.V.* aus Dresden zu nennen: „*Gesund und ökologisch vertretbar – so soll die Nahrung unserer Zukunft sein.*“<sup>68</sup> Das Ziel von *Nahhaft e.V.* ist einen gesunden Ernährungswandel zu initiieren. Es werden Ernährungssysteme entwickelt, die faire Arbeits- und Marktbedingungen garantieren und die Gesundheit, das Klima, die Artenvielfalt und das Tierwohl fördern. Für diese Initiative steht die Vernetzung aller Akteure im Zentrum.

Erwähnen möchte ich den noch recht jungen Trend *Neo-Ökologie*. Er verbindet Ökonomie und Ökologie und hat sich auf der Basis entwickelt, dass nachhaltiges Handeln in der Wirtschaft immer mehr an Bedeutung gewinnt und auch für Konsumenten zusehends wichtiger wird.

Das Verständnis von Gesundheit schließt den psychischen Bereich mit ein: So ist *Self Care* Gesundheits-Trend, der „sich selbst“ in den Mittelpunkt stellt. Viele neue Kulturpraktiken wie Yoga, Meditation oder Urlaub im Schweigekloster sind auf diese Weise entstanden.

## 8.7 Auch auf dem Gebiet der Schulmedizin tut sich etwas

Eine neue, zeitgemäße medizinische Disziplin hat sich etabliert: die Psychoimmunologie. Sie erforscht die Wechselwirkungen von Psyche, Nervensystem und Immunsystem und damit die Ursachen dafür, warum wir krank werden: Negativer emotionaler Stress ist als Krankheitsursache ganz weit vorn angesiedelt.

Ich möchte auch noch auf Deutschlands Initiative für gesunde Ernährung und mehr Bewegung, den nationalen Aktionsplan IN FORM<sup>69</sup> hinweisen. Diese Initiative der Bundesregierung hat sich zum Ziel gesetzt, dem Anstieg von Krankheiten, die in Zusammenhang mit ungesunder Ernährung und Bewegungsmangel gebracht werden, aktiv entgegenzuwirken. Gerade das Risiko für Krankheiten wie Diabetes Typ II, Herz-Kreislauf-Erkrankungen und Stoffwechselstörung steigt an durch eine unausgewogene Ernährung und zu wenig Bewegung.

---

<sup>68</sup>[www.nahhaft.de](http://www.nahhaft.de)

<sup>69</sup>[www.ble.de](http://www.ble.de)

Dieser *Nationale Aktionsplan der Bundesregierung zur Verbesserung des Ernährungs- und Bewegungsverhaltens in Deutschland* verfolgt das Ziel, das Ernährungs- und Bewegungsverhalten in Deutschland nachhaltig zu verbessern.

### 8.8 Zum guten Schluss: Mehr Verantwortung übernehmen

*„Genuss steht im Mittelpunkt, weil jeder ein Recht darauf hat. Qualität braucht Zeit.“*  
Aus der programmatischen Erklärung von Slow Food<sup>70</sup>

*Slow Food.* Zum Schluss gehe ich auf diese mittlerweile weltweit agierende, 1986 in Italien gegründete Organisation ein. Sie versteht sich als Gegenbewegung zum Fast Food. Das Anliegen von *Slow Food* ist, sich für genussvolles, bewusstes und regionales Essen einzusetzen.

Die Inhalte, Anliegen und Angebote dieser Organisation sind außerordentlich vielfältig und komplex. Ich empfehle, sich damit eingehender zu beschäftigen. Die Website [www.slowfood.de](http://www.slowfood.de) bietet dafür ein weites Feld.

Das Thema Gesundheit ist zum Megatrend geworden, der durch den hohen Stressfaktor der Pandemie noch verstärkt wurde. Die Gestaltung von Voraussetzungen für eine gute Gesundheit ist damit in die Mitte der Gesellschaft gerückt. Ein gut geführtes Unternehmen wird gerade in der heutigen Zeit eines fundamentalen Umbruchs auf ein präventives Gesundheitsmanagement großen Wert legen wollen. Das bedeutet für die Führung eines Unternehmens einerseits eine konsequente Förderung von gesundheitlicher Weiterbildung und andererseits, Gesundheit bei allen Entscheidungen „mitzudenken“.

*„Ich denke, Gesundheit ist ein wichtiges Thema, vor allem da wir immer noch in Zeiten der Gewinnmaximierung leben, die ja eher mitarbeiterfeindlich ist. Gesundheitliche Probleme sind aber allgegenwärtig. Wie schlecht es um die Gesundheit der Gesellschaft steht, wird vor allem deutlich, wenn man in einem Betrieb arbeitet.“* <sup>71</sup>Juliane Hammon, Leiterin Betriebssanität Zürich, Sika Manufacturing AG

Fazit für SOW im Gesundheitsbereich

Gesundheit ist ein wichtiger Grundwert für fast alle Menschen. Sie erhöht bei der Arbeit und innerhalb der Unternehmen die Produktivität und Identifikation der Beschäftigten. Trägt also

---

<sup>70</sup>[www.slowfood.de](http://www.slowfood.de)

<sup>71</sup>[www.ch.sika.com](http://www.ch.sika.com)

zum Sinn der Arbeit bei. Im Unternehmen, also am Arbeitsplatz, ist für das Unternehmen die Möglichkeit der Orientierung gegeben. Sie können noch mehr als der Staat auf die Mitarbeitenden „einwirken“ und Impulse geben sowie Angebote machen. Den Menschen also für seine persönlichen bewussten oder unbewussten Ziele unterstützen und damit auch Persönlichkeitsstärkung bewirken. Schließlich soll der Mensch auch in der Wirtschaft im Mittelpunkt allen Handelns stehen.

Ein Unternehmen mit klaren, nachvollziehbaren Werten, welches auch die wichtigsten Themen rund um ein ganzheitlich gesundes Menschsein mit einbezieht, gibt wertvolle Orientierung. Außerdem haben die Führungsverantwortlichen im Falle von Störungen die Möglichkeit, schneller und effektiver zu intervenieren.

## 9. Digitalisierung und SOW

Erna Theresia Schäfer

### 9.1 Wie verändert Digitalisierung die Wirtschaft, Arbeits- und Bildungswelt?

Die Digitalisierung ist aus der heutigen Welt nicht mehr wegzudenken. Viele Prozesse in Unternehmen, Staat und Gesellschaft werden mit ihr vereinfacht. Der Zugang zu Wissen jeglicher Art, Stichwort MOOCs, Wikipedia und Co., steht jedem rund um die Uhr größtenteils kostenlos zur Verfügung. Nie war es für Einzelne einfacher, mit wenig Aufwand und Personal erfolgreiche Geschäftsmodelle zu entwickeln. Neue, digital getriebene Berufsfelder und Arbeitsplätze werden geschaffen.

Auf der anderen Seite wird die Digitalisierung zu einem massiven Abbau von Arbeitsplätzen führen, so die Prognosen. Digitale Konzerne wie Amazon erobern die Weltmärkte, während alteingesessene Unternehmen vom Markt verdrängt werden, Stichwort Disruption. Mit Big Data werden im großen Stil Daten der Surfer im Internet gesammelt und mit speziellen Lösungen gespeichert, verarbeitet und ausgewertet.<sup>72</sup> Die Nutzung dieser Daten haben IT-Unternehmen wie Google, Meta und Co. zu Unternehmen mit gigantischer Marktmacht gemacht. Big Data ist eine ständige Herausforderung für den Datenschutz und die Wahrung der Persönlichkeitsrechte des Einzelnen.

Die Ausmaße der Digitalisierung ähneln stark denen der durch die Erfindung der Dampfmaschine im 19. Jahrhundert eingeleiteten industriellen Revolution. Diese führte zu Massenarbeitslosigkeit und einem weltweiten Strukturwandel, einhergehend mit dem Verschwinden ganzer Handwerksbranchen. Wobei aber in der Folgezeit eine Vielzahl an neuen Berufsbildern entstanden.

---

<sup>72</sup> <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/big-data-54101>

Auf höherer Ebene befasst sich die Künstliche Intelligenz (KI) mit der Erforschung intelligenter Problemlösungsverfahren und entsprechender Computersysteme. KI beschäftigt sich mit Methoden, die es einem Computer ermöglichen, solche Aufgaben zu lösen, die Intelligenz erfordern.<sup>73</sup> Die KI etabliert sich bereits in den verschiedensten Bereichen unseres Alltags. KI schlägt Schachweltmeister, komponiert Schuberts Unvollendete zu Ende, kann Daten analysieren und interpretieren. KI sucht in verschiedenen Datenquellen nach Problemlösungen, identifiziert Argumente und nimmt Gegenargumente von Menschen auf. Digitale Assistenten nutzen die KI, um — nicht mehr unterscheidbar — mit Kunden zu kommunizieren oder im Support zu unterstützen. Ob eine KI einmal den Menschen überlegen sein wird, ist zum jetzigen Zeitpunkt noch fraglich. Auch wenn die Systeme noch nicht voll ausgereift sind, lösen sie bei vielen Menschen große Ängste aus.

## 9.2 Digitale Arbeitswelt

Durch den Einsatz neuer Technologien verändern sich traditionelle Arbeitsplätze und Tätigkeitsfelder in Unternehmen erheblich. Roboter übernehmen schwere körperliche Arbeiten und werden in der Kranken- und Altenpflege eingesetzt. Arbeitsplätze werden effizienter, flexibler und steigern die Produktivität. Vorhandene Ressourcen können besser genutzt werden. Neue Berufe werden sich entwickeln und Arbeitsformen wie das Crowdfunding sind stark am Kommen. „Digitalen Nomaden“ bieten ihre Dienstleistung im Internet an — allerdings oft zu günstig, sodass es für die eigene Altersvorsorge nicht mehr reicht.

Die Digitalisierung schafft die Basis für zeitlich und räumlich flexibles Arbeiten, ohne sie wäre Homeoffice oder das Arbeiten von unterwegs nicht möglich. Homeoffice birgt einerseits die Gefahr der „Entbetrieblichung“ oder der permanenten Erreichbarkeit. Andererseits bietet es den Arbeitnehmenden mehr Autonomie und Selbstbestimmung.<sup>74</sup> In vielen Unternehmen wiederum entstehen offene Bürokonzepte, persönliche Arbeitsplätze fallen weg.

Die neuen komplexeren Arbeitsstrukturen erfordern von den Unternehmen eine hohe Investition in die Ausbildung und Qualifizierung der Mitarbeitenden. Niedrig qualifizierte Menschen sind von dieser Entwicklung ganz besonders betroffen.

Die neuen Technologien erfordern Kompetenzen und besondere Persönlichkeitsstrukturen, dazu gehören:

- Agilität
- Veränderungskompetenz
- Umgang mit großen Datenmengen
- Verständnis für Zahlen
- Umgang mit Komplexität.

---

<sup>73</sup> <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/kuenstliche-intelligenz-ki-40285>

<sup>74</sup> Ebd.

Für Mitarbeitende wird es besonders wichtig, ihre Kenntnisse und Fähigkeiten für die Übernahme neuer Tätigkeiten permanent weiterzuentwickeln.<sup>75</sup>

### 9.3 Auswirkungen auf Unternehmen und Führung

Unternehmen müssen ihre Führungskultur an die neuen Anforderungen anpassen, lineares Denken und Handeln sind passé, Stichwort VUCA (Volatilität, Unsicherheit, Komplexität, Ambiguität). Dazu 10 Kerntesen, was eine digitale Führungskraft können muss:

1. Führung in selbstorganisierten Netzwerken
2. Offene Führungskultur
3. Transparenz
4. Flexibilität
5. Wertschätzung
6. Selbstbestimmung
7. Die Führungskraft als Coach für Mitarbeitende
8. Offene Prozesse flexibel steuern
9. Interdisziplinäre Zusammenarbeit fördern
10. Partnerschaftliche Zusammenarbeit fördern<sup>76</sup>

Damit werden neue effektive Formen der Zusammenarbeit und eine Vertrauenskultur inkl. einer positiven Fehlerkultur in Unternehmen geschaffen. Es bleibt zu hoffen, dass mit einem neuen Führungsverhalten der Mensch mit seinen Bedürfnissen wieder in den Mittelpunkt des unternehmerischen Handelns rückt.

### 9.4 Anforderungen an die Bildung

Die Pandemie hat die insbesondere in Deutschland hinterherhinkende Digitalisierung der Bildung in starkem Maße gefördert. An Deutschlands Schulen und in der Erwachsenenbildung haben E-Learning, virtuelle Klassenzimmer oder Blended Learning mit On- und Offline-Lernphasen Einzug gehalten. Weiterbildner:innen haben ihre Trainingsinhalte digitalisiert und reagieren so auf die veränderte Nachfrage aus den Unternehmen.

Die Bildung wird künftig noch an Bedeutung gewinnen. Die Geschwindigkeit, mit der sich Arbeit verändert, und die Flut an neuen Informationen rücken das „Lebenslange Lernen“ wieder in den Fokus. Sich auf neue Situationen schnell einstellen zu können (Stichwort: Adaptability) und sich neu benötigtes Wissen selbstständig aneignen zu können,

---

<sup>75</sup> Ebd.

<sup>76</sup> [https://betrieb-machen.de/nachgelesen\\_fuehren-in-der-digitalisierung/](https://betrieb-machen.de/nachgelesen_fuehren-in-der-digitalisierung/)

sollte zentrales Ziel von Lehr- und Lernprozessen sein.<sup>77</sup> Dieser Bedarf ist auch bei den Arbeitsagenturen angekommen: Mittlerweile wird Weiterbildung auch bei Berufstätigen bzw. die berufliche Neuorientierung gefördert. Darüber hinaus werden erhebliche Investitionen und Reformen über alle Bildungsformen hinweg erforderlich.

Fazit

Arbeitnehmende müssen sich darauf einstellen, dass in den kommenden Jahren manuelle Tätigkeiten durch Automatisierung weiter ersetzt werden. Inwieweit die neu entstehenden Arbeitsfelder für die Bevölkerung ausreichen werden, bleibt abzuwarten. Auch, wie Menschen, die nicht umgeschult werden können, aufgefangen werden. Möglicherweise greifen dann Konzepte wie das bedingungslose Grundeinkommen oder die Digitalisierungssteuer.

Neue Schul- und Ausbildungskonzepte sollten berücksichtigen, welche Kompetenzen junge Menschen haben müssen, um sie zukunftsfähig zu machen. Ich zitiere dazu Jack Ma, Vorstandsvorsitzender Alibaba: „Alles, was wir unseren Kindern beibringen, muss sich von dem unterscheiden, was Maschinen können.“

In Unternehmen kann der digitale Wandel nur dann gelingen, wenn in der Digitalisierungsstrategie die Folgen für das Arbeitssystem und die Mitarbeitenden berücksichtigt werden. Idealerweise sollte die Technik an den Menschen angepasst werden und mit einem kulturellen (Werte-)Wandel einhergehen, bei dem die Mitarbeitenden mitgenommen werden. Das bedeutet auch: Sinn und Werte bekommen künftig eine höhere Relevanz.

## 10. SOW in der (zukünftigen) Wirtschaft

Dr. Inge Osthoff

*„Nur wer Sinn stiftet, wird Werte ernten“ – Wie Ideen Flügel bekommen können<sup>78</sup>*

### 10.1 Trends und Zukunftsforschung

Corona ist das allgegenwärtige Damoklesschwert unserer Tage. Dieses vielschichtige Dauerthema wird sehr oft unter negativen Vorzeichen diskutiert. Gerne möchte ich einen positiven Blick auf diese Pandemie werfen. Denn: Die Corona-Pandemie kann auch als Brandbeschleuniger für positive Entwicklungen gesehen werden. Wenn das Feuer verraucht

---

<sup>77</sup> <https://www.wirtschaftsdienst.eu/inhalt/jahr/2017/heft/7/beitrag/arbeiten-40-folgen-der-digitalisierung-fuer-die-arbeitswelt.html>

<sup>78</sup> <https://www.ey.com>; <https://www.hwk-reutlingen.de>

ist, wird möglicherweise unter all dem Schutt und der Asche fruchtbares und nährstoffreiches Land sichtbar.

Zukunftsforscher des Zukunftsinstituts beschreiben in einer ihrer Studien für die 2020er-Jahre 12 Megatrends<sup>79</sup> (Individualisierung, Silver Society, Konnektivität, Neo-Ökologie, Wissenskultur, Gender Shift, Gesundheit, Globalisierung, Mobilität, New Work, Sicherheit, Urbanisierung), wobei sich im Wesentlichen diese **5 Megatrends**<sup>80</sup> (Individualisierung, Silver Society, Konnektivität, Neo-Ökologie, Wissenskultur) herauskristallisieren. Megatrends werden als Lawinen in Zeitlupe charakterisiert und dauern im Gegensatz zu Trends oft mehrere Jahrzehnte. Sie haben das Zeug dazu, die Entwicklung ganzer Branchen auf den Kopf zu stellen. Sie sind nicht nur für die Wirtschaft und Gesellschaft richtungsweisend, sondern auch alle Lebensbereiche sind davon betroffen.

## 10.2 Die 5 Megatrends im Einzelnen

**1. Individualisierung:** Noch ist dieser Trend stark egoistisch geprägt. Das zarte Pflänzchen des Aufbaus einer WIR-Kultur wird an der einen oder anderen Stelle in Form von Kooperationen (z.B. solidarischer Anbau von Gemüse) und Gemeinschaften (z.B. der Aufbau von Wohngemeinschaften für ältere Mitmenschen) sichtbar. In Unternehmen wird dies zu Diskussionen darüber führen, wie zukünftig im Team zusammengearbeitet werden kann und wie sich Führung zukünftig gestalten wird.

Hier wird deutlich, dass der Mensch nicht länger bereit sein wird und kann, sich egoistisch nur um die eigene Achse zu drehen. Der verstärkte Aufbau beispielsweise von Kooperationen zeigt, wie wichtig es für den Einzelnen ist, dass er in einer Gemeinschaft Sinn und Orientierung findet. Hier wird auch gegenseitiger Respekt mit allen Geschöpfen (Mensch wie Tier) wieder neu gelebt. Der gesamte Bereich um die Gesundheit bekommt angesichts genmanipulierter Nahrung einen immer größer werdenden Stellenwert. Man möge sich das auf der Zunge zergehen lassen: In den Vordergrund rücken wieder naturbelassene Lebensmittel, die der Gesundheit förderlich sind. Lebensmittel sind Mittel für ein gesundes Leben.

**2. Silver Society:** Die Fokussierung auf neue Technologien in fast allen Lebensbereichen lässt uns oft die immer älter werdende Gesellschaft vergessen. Unternehmen sind sehr gut beraten, sich deren Potenziale und vor allem deren Wissensschatz zu erschließen. Menschen in der zweiten Lebenshälfte haben oft einen viel gelasseneren Blick auf Wachstum, Innovationen und Leistung als die jüngere Bevölkerung. Es ist an der Zeit, dass Unternehmen die Älteren nicht als Problem, sondern als Chance begreifen.

Wir leben zumindest in Deutschland in einer immer älter werdenden Gesellschaft. Die jüngeren Generationen sind gut beraten, wenn ihnen ältere Menschen als Leitfiguren dienen. Ich wünsche mir nicht nur einen respektvollen Umgang der Generationen – ich fordere ihn mit

---

<sup>79</sup> <https://www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrends/>

<sup>80</sup> <https://future-briefings.de/zukunft-mensch/gesellschaft/fuenf-globale-zukunftstrends/>

allem Nachdruck. Die jungen Generationen möchten auch, dass wir ihnen mit Liebe, Respekt und Vertrauen begegnen. Dann können die älteren Generationen das im Umkehrschluss auch verlangen. Sehr förderlich ist hier zukünftig ein sich gegenseitig akzeptierendes Miteinander und nicht länger ein egoistisches Gegeneinander.

**3. Konnektivität:** Die stark zunehmende Digitalisierung ist sowohl eine technische als auch eine soziale Herausforderung. Immer mehr Menschen sind es gewohnt, dass sie auf vielen Ebenen jederzeit miteinander vernetzt sind. Wenn die technischen Möglichkeiten und das Netzwerken als Effizienzsteigerung verstanden werden, bieten sich hier ganz neue Möglichkeiten für zukünftige Geschäftsmodelle.

Der technische Fortschritt ist nicht mehr aufzuhalten. Immer mehr Menschen werden immer stärker digital vernetzt sein. Umso wichtiger ist es, dass die Werte wie Vertrauen, Ehrlichkeit und gegenseitiger Respekt an Gewicht gewinnen. Dies mag in mancherlei Hinsicht ein Gewinn sein. Man bedenke allerdings, dass es für die persönlichen Beziehungen nur eine Unterstützung sein kann und darf. Wirkliche Beziehungen, die dem Einzelnen Orientierung geben und sinnstiftend sind, lassen sich m.E. nur durch Treffen in Präsenz leben und vertiefen. Das sollten auch die jüngeren Generationen (X, Y, Z) nicht vergessen, die in einer immer stärker werdenden digitalen Welt groß werden.

**4. Neo-Ökologie:** Dieser Megatrend reicht in fast alle Lebensbereiche des Menschen hinein. Energiewende, Fridays for Future, Verordnungen zur Eindämmung des Mikroplastiks und/oder Bio-Märkte mit ihrer Vielzahl an regionalen und handwerklich hergestellten Produkten beeinflussen ganz entscheidend unsere persönlichen Kaufentscheidungen. Sie berühren auch zunehmend die gesellschaftliche Wertediskussion und so manche Neuausrichtung von Unternehmensstrategien. Auch bei diesem Trend spielen technologische Innovationen eine entscheidende Rolle. Dieser Trend könnte langfristig die Werte der globalen Gesellschaft neu ausrichten und das unternehmerische Denken und Handeln elementar verändern. Damit einher geht auch ein immer stärker werdendes Gesundheitsbewusstsein. Der Mensch wird zukünftig (wieder) mehr Verantwortung für seine eigene Gesundheit übernehmen. Dies wird u.a. auch von den Möglichkeiten, die neue Technologien bieten, unterstützt.

In diesen Tagen zeigen uns die vielen Berichte über Katastrophen wie Überschwemmungen in einigen Bundesländern auf der einen Seite und den Bränden auf riesigen Flächen in Südosteuropa, was der Mensch in einer vergleichsweise sehr kurzen Zeitspanne mit der natürlichen Umwelt um uns herum angerichtet hat. Der Klimawandel zeigt uns, dass wir auch in Europa nicht länger auf dem Stern der Glückseligen leben. Die Frage stellt sich glasklar: Ist der globale Ansatz noch lebens- und erstrebenswert? Ist es nicht viel sinnvoller, sich im Zuge des CO<sub>2</sub>-Fußabdrucks wieder regional und lokal zu orientieren? Dies gilt dann im Übrigen für alle Lebens- und Arbeitsbereiche. Hier geht es um Werte wie Gesundheit (siehe auch oben), Unabhängigkeit, Ehrlichkeit und Hilfsbereitschaft. Dass der Mensch kein reiner Homo oeconomicus ist, bewies die große Welle der Hilfsbereitschaft im Ahrtal.

**5. Wissenskultur:** Unsere Welt wird immer komplexer und das Wissen ist manchmal schneller veraltet, als man schauen kann. Da hilft nur, agil auf die Veränderungen zu reagieren. Ganzheitliches und systemisches Denken sowie tief verwurzelte zwischenmenschliche Qualitäten sind insbesondere für Führungskräfte von enormer Bedeutung.

Wirtschaft und Gesellschaft entwickeln sich immer weiter in Richtung einer Dienstleistungsgesellschaft. Alte Normen und Konzepte überholen sich gerade selbst. Da stellt sich angesichts einer immer komplexer werdenden Welt die Frage, ob es nicht viel sinnvoller ist, sein Wissen mit anderen zu teilen. Wikipedia ist so ein Beispiel. Doch Obacht, wenn ich mein Wissen auf diese Weise teile, stellt sich die Frage nach Vertrauen und gegenseitiger Wertschätzung sowie Respekt. Schon Sokrates hat treffend gesagt: Nichts ist beständiger als der Wandel. Der Wandel vollzieht sich immer rasanter, sodass Kreativität und Voneinander-Lernen markante Werte sind, die es in Zukunft immer stärker zu leben gilt.

### 10.3 Ein Beispiel zur Veranschaulichung

Vorwegschicken möchte ich, dass es bei dem folgenden Beispiel aus dem Bereich Bildung natürlich auch noch viele Aspekte gibt, die es kritisch zu hinterfragen gilt. Die Pandemie hat unter anderem im Bildungsbereich (vor allem Kinder und Jugendliche, aber auch Erwachsene) zu Homeschooling bzw. Wechselunterricht und Homelearning geführt. Die Lernlandschaft wurde schlagartig digitaler. Ein positiver Nebeneffekt war und ist sicherlich, dass die Mobilität zurückging, weil keine bzw. weniger Schüler:innen transportiert werden mussten. Auf einmal ging, was Bildungspolitiker:innen schon lange gefordert haben: Die Klassenstärke wurde erheblich reduziert.

Durch die sinkende Mobilität wurden viele Staukilometer insbesondere in den Ballungsgebieten vermieden. In Großstädten wie Hamburg, Berlin und Düsseldorf wurden breite Fahrradstraßen eingerichtet. Es gab kaum Urlaubsmöglichkeiten, sodass der Flugverkehr stark abgenommen hat. Dies hat wahrscheinlich positive Effekte auf den nach wie vor voranschreitenden Klimawandel. Im ersten Lockdown wurden auch die Aktivitäten der Wirtschaft stark eingeschränkt. Wie Luftaufnahmen von Ballungsräumen gezeigt haben, hat dies zu einer enormen Reduzierung des CO<sub>2</sub>-Ausstoßes geführt und die Luftqualität drastisch verbessert.

Der oftmals rastlose Mensch hat das Wandern und Fahrradfahren (wieder)entdeckt. Wir haben gelernt, immer selbstverständlicher mit den digitalen Medien umzugehen. Mittlerweile wissen viele zu schätzen, dass sie nicht mehr so viel und so weit reisen müssen. Wir können uns jederzeit von zu Hause aus weltweit vernetzen.

Die Zukunftstrends wirken schon aufgrund ihrer Dauer wie ein riesengroßer Ozeandampfer, der sich nur langsam in Richtung SOW und GWÖ drehen lassen kann. Laut einer Studie vom Februar 2021 haben sich die Werte und Einstellungen der Menschen bereits gewandelt. Viele Menschen leben sehr viel nachhaltiger und bewusster. Eine Reihe von Firmen reagiert bereits darauf, in dem sie zunehmend die Werte, für die ihr Unternehmen steht, auf den Firmenhomespages darstellen.<sup>81</sup>

---

<sup>81</sup> <https://www.internetworld.de/marketing-praxis/online-vermarkter/wertewandel-corona-bedeutet-werbungtreibende-2628175.html>

## 11. Wünsche an Staat, Politik, Demokratie

Dr. Rudolf Müller

Wenn man die Rolle des Staates in unserem heutigen modernen Leben betrachtet, kann die **Liste der Grundrechte** im Grundgesetz als Basis herangezogen werden.

Dort finden sich bereits die Würde des Menschen, Menschenrechte, Sicherheit, Gesundheit. In der bayerischen Verfassung ist sogar das Gemeinwohl verankert. Im Artikel: „Eigentum verpflichtet“ fehlt die ergänzende Erklärung „wozu?“. In den letzten Jahren sind Umweltschutz und Tierwohl hinzugekommen. Im Moment steht das Kindeswohl für die Aufnahme in der Diskussion.

Viel kritisiert ist der gefühlt **zunehmende Lobby-Einfluss**. Andererseits ist die Gesetzgebung auch verpflichtet, im laufenden Prozess Anhörungen „Betroffener“ zu organisieren. Hier scheint die Politik nicht mutig und stark genug, den weiteren Einfluss der Lobby einzudämmen. So kommt es dann zudem noch zu Widersprüchen in der Politik: Für die Sanierung der Lufthansa finden sich schnell 9 Milliarden in den Corona-Hilfspaketen, für die Schulen und zur Verringerung von Ungleichheiten sowie Lohnerhöhungen der sozialen Berufe aber nicht! Für Solo-Selbstständige und Künstler kam die Hilfe spät und spärlich.

Die große Frage ist auch, ob der Staat zumindest über **„Anstupsen“ (Nudging)** Menschen unterstützen soll, mehr für ihr eigenes Wohl zu sorgen, z.B. bei der Altersvorsorge oder der Gesundheit. Laut Statistik sind über 30 % der Deutschen übergewichtig, was zu mehr Krankheiten und damit Kosten im Gesundheitssystem und damit Verlagerungen auf die Allgemeinheit führt. Ohne Zweifel ist der Staat auch zuständig für **Umweltschutz, Regulierungen und soziale Standards** aller Art, wo u.a. durch Emissionen und Müll unsere Lebensverhältnisse zunehmend beeinträchtigt werden.

Ergänzend muss noch gesagt werden: Wenn das Thema **Persönlichkeitsstärkung** konkret angegangen wird, müsste dieses auch der Staat fördern. So stehen die Hartz-IV-Maßnahmen ja unter dem Motto: „Fördern und Fordern“. Die erste Maßnahme beim Fördern wären für jeden Hartz-IV-(ALG-2-)Empfänger das nachfolgend beschriebene Angebot Persönlichkeitsstärkung, was auch ganz anders als das Lernen in der Schule oder die Bewerbertrainings der Jobcenter abläuft. Genauso könnte man für eine Persönlichkeitsstärkung in der breiten Bevölkerung auch diese in den Katalog der Arbeitsämter für jeden neuen Fall von Arbeitslosigkeit (ALG 1) aufnehmen.<sup>82</sup>

Wenn allein diese beiden Maßnahmen durchgeführt würden, würden in wenigen Jahren über 10 Millionen Erwachsene in diese Stärkung bzw. Bewusstseinsentwicklung kommen und damit schon die Schwelle von 10 % der deutschen Bevölkerung überschreiten, ab der sich allgemein Einstellungen zum Mangel SOW ändern könnten – mit beginnenden Auswirkungen für die Wirtschaft und bis in die Politik hinein!

Ein weiteres Thema ist die **Demokratie**. Hierfür gibt es schon viele Vorschläge und auch Experimente zu einer Weiterentwicklung – quasi mit SOW. Zuletzt mit Bürgerräten offline und

---

<sup>82</sup> Müller, Rudolf, Projekt Welt verbessern, S. 216

online in Deutschland vom Verein für Mehr Demokratie<sup>83</sup> diskutiert. Diesen Weg sollten wir einfach weitergehen. Anstehende notwendige Reformen in der **Schulbildung** kommen hinzu und werden gleich näher erläutert.

## Teil 3 – Schluss und geplante Maßnahmen

### 12. Überlegungen SOW-Aktivitäten, Veranstaltungen

Dr. Rudolf Müller

Wo sind nun erfolgreiche Ansätze, die mehr SOW in die Wirtschaft bringen? Die Gemeinwohlbewegung bewirkt da schon einiges in den Unternehmen und Gemeinden. Der Fokus liegt dabei auf den Werten. Nach unserer Analyse sollte jedoch tiefer, direkt bei den Menschen angesetzt werden.

#### 12.1 Für das Leben lernen, der schulische Bereich

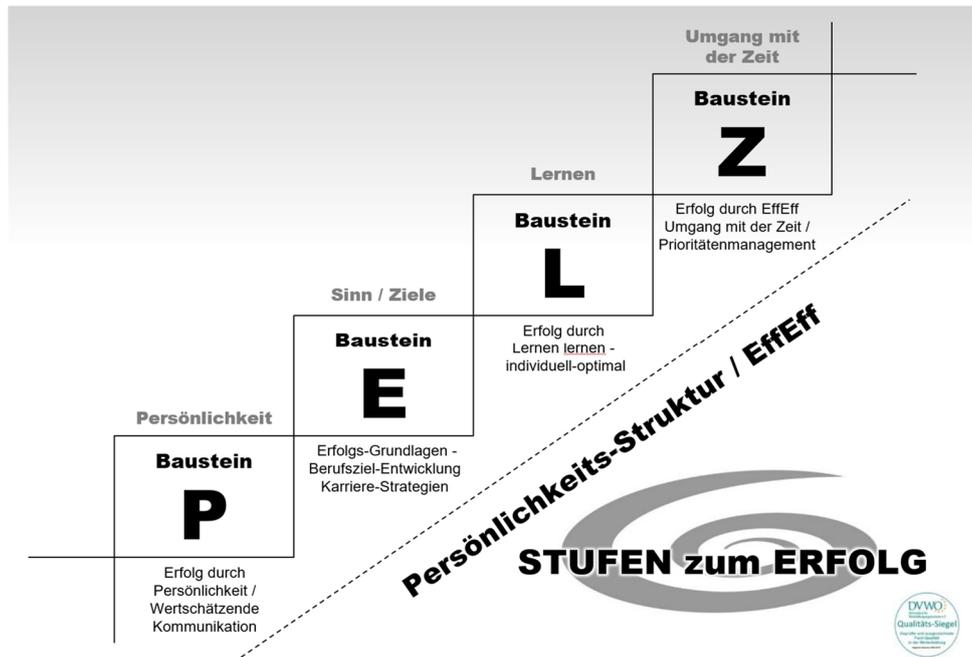
Es gibt unzählige Vorschläge zu einer Reform der Schulen, um die Jugendlichen besser auf das Leben vorzubereiten. Stellvertretend sollte hier Gerald Hüther<sup>84</sup> genannt werden. Aber auch der GABAL Gründer Prof. Hardy Wagner ist mit seiner Stiftung<sup>85</sup> Stufen zum Erfolg aktiv beteiligt. Er propagiert mit Büchern und Seminaren 4 Stufen zur Entwicklung der Persönlichkeitsstruktur für Schüler:innen und Studierende sowie andere grundlegende Lebenskompetenzen.

---

<sup>83</sup> [www.mehr-demokratie.de](http://www.mehr-demokratie.de)

<sup>84</sup> <https://www.gerald-huether.de/>

<sup>85</sup> [www.stufenzumerfolg.de](http://www.stufenzumerfolg.de)



Dennoch haben es solche Konzepte aufgrund unseres Föderalismus in Deutschland schwer, in das Schulsystem durchzudringen.

## 12.2 Wege zur Persönlichkeitsstärkung – mit Großgruppentechniken

Dr. Müller hat im Rahmen seines Projektes „Welt verbessern“ schon ein grobes Konzept für solche Schulungen zur Persönlichkeitsstärkung entwickelt, die demnächst in Afrika im großen Stil anlaufen sollen. Für Deutschland erfolgte ein Online-Experiment mit ca. 15 Teilnehmenden in 3 Tagen à 6 Stunden.<sup>86</sup>

Nach diesen Erfahrungen sind noch wirksamere Präsenzworkshops von 1 bis 2 Wochen Dauer, je nach Bildungsstand der Teilnehmenden, sinnvoll. Das Themenspektrum umfasst dabei:

- **Ich:** Meine Stärken und Werte, Denkmuster und Selbstwertgefühl, emotionale Intelligenz
- **Du/Wir:** Emotionale Intelligenz, Umgang mit Konflikten, Pflege lebendiger Beziehungen
- **Wirtschaft:** Effektiveres Arbeiten, smarter Umgang mit Geld beim Verdienen und Ausgeben, Wirtschaften für das Gemeinwohl, Kooperation
- **Nachhaltigkeit/Umwelt:** Nachhaltig konsumieren, in Kreisläufen denken, was wir tun können, Postwachstumsökonomie
- **Demokratie/Gesellschaft:** Sich engagieren, systemische Konsensierung, in Bürgerräten mitwirken

<sup>86</sup> <https://weltrettung.vision/2021/02/26/tanken-fur-die-zukunft/>

- **Umsetzung:** Ziele klären, Schritte planen, Umsetzung sichern, Netzwerken

Es ist möglich, eine solche Schulung zur allgemeinem Persönlichkeitsstärkung ganz ohne Indoktrination und vorgegebene Werte und Wege zu machen. Es reicht dafür, allein durch Fragen zur Reflexion aufzufordern und dafür einen geschützten Raum anzubieten und auch unter den Teilnehmenden den Austausch über die eigenen Erkenntnisse zu fördern. Und das Ganze kostengünstig in Großgruppentechnik.

Online-Schulungen können solche Präsenzworkshops ergänzen und die Kosten senken – dafür einen größeren Bevölkerungsanteil erreichen.

Für das Jahr 2022 plant Dr. Rudolf Müller eine Großaktion Online mit vielen Unterstützer:innen.

### 12.3 Aktivitäten GABAL

Erna Theresia Schäfer

Der GABAL e.V. möchte einen aktiven Beitrag für Menschen leisten, die in der Weiterbildung oder in der Führung tätig sind, um mit ihrem Wirken die Wirtschaft und die Gesellschaft nachhaltiger und sozialverträglicher zu gestalten und Verantwortung dafür zu übernehmen.

Basis ist das Programm der Special Interest Group „Sinn, Orientierung und Werte in der Wirtschaft“, das Menschen befähigen soll, komplexe Zusammenhänge zwischen Menschen, Natur, Gesellschaft und Wirtschaft zu erkennen und letztendlich sie zu sensibilisieren, ihre Haltung bzgl. Sinn, Orientierung und Werten in der Wirtschaft zu hinterfragen. Dadurch soll ein Bewusstsein dafür entwickelt werden, dass der oder die Einzelne wie auch die Unternehmen Bestandteil eines Systems ist, das in die Umwelt eingebettet ist und somit von den Ressourcen dieses Systems abhängig ist.

Ideelles Ziel der Maßnahmen ist, dass Menschen sich mit SOW in der Wirtschaft identifizieren und Einfluss auf ihr Umfeld, ihre Organisation und auf die dort handelnden Personen nehmen, um ein höheres Gemeinwohl zu erreichen.

Wie kann das erreicht werden?

Dafür stellt GABAL den Mitgliedern und Interessierten diesen Leitfaden zur Verfügung, bietet regionale und überregionale Informationsveranstaltungen zu SOW an sowie Werte- und Kommunikations-Workshops.

## Anhang: Übung persönliche Grundwerte

Von Dr. Rudolf Müller aus seinen Workshops

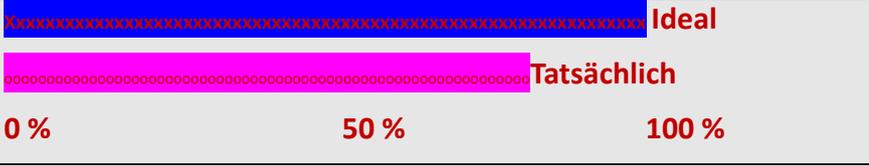
Die vielfach angesprochenen Werte beziehen sich auf die Wichtigkeit von Dingen und Prinzipien. Die Begriffe und Inhalte sind immer fließend und bedürfen individuell einer genaueren Erläuterung, was jeweils gemeint ist. Durch Prioritätenbildung kann man ganz Wichtiges von weniger Wichtigem trennen. Hier einige Anregungen:

Achtung (gegenseitig)	Führung	Ordnung
Anerkennung	Gemeinschaft	Reichtum
Arbeit	Gesundheit	Religion/Spiritualität
Arbeitsbedingungen	Harmonie (innere)	Respekt/Wertschätzung
Begeisterung	Helfen (anderen Menschen)	Ruhm
Beziehungen	Integrität	Selbstachtung
Bildung (Wissen o. Kultiviertheit)	Karriere	Sicherheit
Dankbarkeit	Kommunikation	Sparsamkeit (mit Ressourcen)
Effektivität oder Effizienz	Kompetenz	Spaß
Ehrlichkeit	Konsens (Gruppe)	Umweltbewusstsein
Entwicklung (Persönlichkeit/Stärken)	Kontrolle (über andere)	Unabhängigkeit
Ergebnisse	Kooperation	Verantwortung
Ethik (angewandt)	Kreativität	Verdienst
Exzellenz	Leben (gut)	Verständnis (gegenseitig)
Fairness	Leidenschaft	Vertrauen
Familienleben	Leistung	Wachstum (persönlich)
Finanzieller Gewinn	Lernen	Wahrheit
Fitness (körperlich)	Liebe	Weisheit
Flexibilität	Loyalität	Wissen
Freiheit	Macht und Autorität	Zeit-Freiheit
Freundschaft/en	Mitgefühl	Zielklarheit/Zielorientierung
Frieden	Natur	Zuverlässigkeit

Weitere Werte in 2.2. und 6.2. eigenen Gedanken zum Thema möglich.

**Dies sind Ihre ersten 6 persönlichen Grundwerte:**


Wie ist nun Ihre persönliche Reihenfolge für diese Werte. Was ist Nr. 1, 2 etc.? Tragen Sie diese in der folgenden Tabelle ein, links Ihre Werte in der Reihenfolge, rechts „Wie lebe ich meine wichtigsten Werte?“. Nutzen Sie dafür zwei Filzstifte in kontrastreichen unterschiedlichen Farben (nicht Grün oder Blau) und zeichnen Sie „Ideal“ und „Tatsächlich“ als Balken wie im Beispiel ein. Bedenken Sie, dass das Ideal nicht unbedingt 100 % ist (Gefahr der Übertreibung – bei Werten gilt auch das Gesetz der Polarität), vor allem bei den hinteren Plätzen.

Wert	
1	
2	
3	
4	
5	
6	

**Erkenntnisse:**

**Darüber hinaus können Sie sich die Fragen stellen<sup>87</sup>**

- Hat meine Arbeit einen Nutzen für andere oder für die Gesellschaft?
- Stimmt meine Tätigkeit mit meinen Werten überein?
- Erlebe ich mich als Teil eines größeren Ganzen?
- Gibt es Bedingungen, die einem sinnvollen Arbeiten entgegenstehen?

---

<sup>87</sup> Aus einem Katalog von Schnell, Tatjana, Psychologie des Lebenssinns. S. 259

## Literaturverzeichnis

### Bücher und Artikel

brand eins 09/21, S. 31, Stephan A. Jansen

managerSeminare, August 2021, S. 69, Dr. Michael Kopatz

managerSeminare, August 2021, S. 62, Georg Abel

Felber, Christian, Gemeinwohlökonomie, Piper Verlag TB, München 2018, komplett aktualisiert und erweitert

Hamm, Ingo, Sinnlos glücklich, Wie man auch ohne Purpose Erfüllung bei der Arbeit findet, Franz Vahlen Verlag München 2022

Hofstede, Geert, Lokales Denken, globales Handeln, Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management, dtv TB, München, 3. Auflage 2018

Jünger, Jünger, 13.12.2019, LWT-2020

Laloux, Frederic, Reinventing Organizations, Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit, Verlag Vahlen, München 2014

Lebow, Rob und Simon, William L., Lasting Change, The Shared Value Process that makes Companies Great, John Wiley, N.Y, 1997

Lennick, Doug und Kiel, Fred, Moral Intelligence, Wie Sie mit Werten und Prinzipien Ihren Geschäftserfolg steigern, Redline Wirtschaftsverlag, Heidelberg 2006

Müller, Rudolf, Projekt Welt verbessern, Spica-Verlag, Blumenholz 2018

Ostrom, Elinor, Was mehr wird, wenn wir teilen. Vom gesellschaftlichen Wert der Gemeingüter, mit Silke Helfrich (Hrsg.), Oekom Verlag, München 2011

Pichler, Martin, Superpower Purpose, Unternehmen, die vorgeben, mit ihren Produkten die Welt ein Stück besser zu machen, in Wirtschaft & Weiterbildung 02/22 S.16-20.

Piketty, Thomas, Das Kapital im 21. Jahrhundert, C.H. Beck Verlag, München 2014

Pinker, Steven, GEWALT, Eine neue Geschichte der Menschheit, Fischer TB, Frankfurt 2013

Pinker, Steven, Aufklärung JETZT, Für Vernunft, Wissenschaft, Humanismus und Fortschritt, Fischer Verlag, Frankfurt, 3. Auflage 2018

Rosling, Hans, Factfulness, Wie wir lernen, die Welt so zu sehen, wie sie wirklich ist, Ullstein Verlag, Berlin, 9. Auflage 2018

Schnell, Tatjana, Psychologie des Lebenssinns, Springer Verlag, Berlin, 2. Auflage 2020

Thun, Friedemann Schulz von, Miteinander Reden, Teil 2, Stile, Werte und Persönlichkeitsentwicklung, Differentielle Psychologie der Kommunikation, Verlag Rowohlt TB, Reinbek, 1989, Neuauflage 2000

## Internet-Quellen

<https://www.sinndeslebens24.de/interview-mit-prof-tatjana-schnell-psychologie-des-lebenssinns>

<https://unicum-media.com/marketing-wiki/generation-z/>

<https://www.deutschland.de/de/so-tickt-die-jugend>

[www.wortbedeutung.info/Orientierung/](http://www.wortbedeutung.info/Orientierung/)

<https://www.humanresourcesmanager.de/news/fuehrungskraefte-muessen-sinnstifter-sein.html#:~:text=F%C3%BChrungskr%C3%A4fte%20von%20heute%20m%C3%BCssen%20sich,immer%20mehr%20den%20Unternehmen%20zu.>

<https://ethik-unterrichten.de/lexikon/werte/>

[https://www.karl-schlecht.de/fileadmin/daten/karl\\_schlecht/Werte/pdf/021111\\_Def\\_Werte.pdf](https://www.karl-schlecht.de/fileadmin/daten/karl_schlecht/Werte/pdf/021111_Def_Werte.pdf)

<https://www.spektrum.de/lexikon/psychologie/soziale-normen/14527>

[https://de.wikipedia.org/wiki/Werte-\\_und\\_Entwicklungsquadrat](https://de.wikipedia.org/wiki/Werte-_und_Entwicklungsquadrat).

<https://ethik-unterrichten.de/lexikon/werte/>

[https://www.karl-schlecht.de/fileadmin/daten/karl\\_schlecht/Werte/pdf/021111\\_Def\\_Werte.pdf](https://www.karl-schlecht.de/fileadmin/daten/karl_schlecht/Werte/pdf/021111_Def_Werte.pdf)

<https://www.spektrum.de/lexikon/psychologie/soziale-normen/14527>

<https://www.wertesysteme.de/werte-glossar/unternehmenswerte/>

<https://sunternehmensentwicklung.de/werte-im-unternehmen/>

[https://de.wikipedia.org/wiki/Wertsch%C3%B6pfung\\_\(Wirtschaft\)](https://de.wikipedia.org/wiki/Wertsch%C3%B6pfung_(Wirtschaft))

[https://de.wikipedia.org/wiki/Frithjof\\_Bergmann](https://de.wikipedia.org/wiki/Frithjof_Bergmann)

<https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/werte-49667/version-272895>

<https://de.wikipedia.org/wiki/Wertvorstellung>

<https://de.wikipedia.org/wiki/Kooperation>

<https://studyflix.de/wirtschaft/unsichtbare-hand-1872>

<https://news.kununu.com/geber-oder-nehmer-welcher-typ-bist-du/>

<https://teamentwicklung-lab.de/tuckman-phasenmodell>

<https://www.bpb.de/geschichte/deutsche-einheit/lange-wege-der-deutschen-einheit/47436/einkommen-und-vermoegen>

<https://www.purpose-driven.world/cases/premium-cola/>

[https://www.handelsblatt.com/karriere/wirtschaft\\_erlesen/new-work-als-wirtschaftskritik-das-ende-des-kapitalismus/14448354.html?ticket=ST-6918505-N12AW4CReAHGmO2h1v1G-ap3](https://www.handelsblatt.com/karriere/wirtschaft_erlesen/new-work-als-wirtschaftskritik-das-ende-des-kapitalismus/14448354.html?ticket=ST-6918505-N12AW4CReAHGmO2h1v1G-ap3)

<https://www.zukunftsinstitut.de/artikel/health-trends/megatrend-gesundheit-was-muessen-arbeitgeber-leisten/>

[https://www.deutschlandfunkkultur.de/christian-felber-ethischer-welthandel-schmerzhaft.950.de.html?dram:article\\_id=385609](https://www.deutschlandfunkkultur.de/christian-felber-ethischer-welthandel-schmerzhaft.950.de.html?dram:article_id=385609)

<https://www.bertelsmann-stiftung.de/de/presse/pressemitteilungen/pressemitteilung/pid/umfrage-buerger-wollen-kein-wachstum-um-jeden-preis/>

<https://utopia.de/ratgeber/gemeinwohl-oekonomie/> etabliert ein ethisches Wirtschaftsmodell.

<https://www.sonntagsblatt.de/artikel/gemeinwohl-oekonomie-daten-fakten-wirtschaftsmodell-alternative>

<https://www.bing.com/search?q=gemeinwohl+%c3%b6konomie+kritik&FORM=QSRE1>

[www.ecogood.org](http://www.ecogood.org)

[https://web.ecogood.org/media/filer\\_public/ab/9f/ab9f4d02-c4fc-4067-b4ed-5bda0cf960a7/2021-09-16-good-practices-web-a4.pdf](https://web.ecogood.org/media/filer_public/ab/9f/ab9f4d02-c4fc-4067-b4ed-5bda0cf960a7/2021-09-16-good-practices-web-a4.pdf)

<https://www.circularfutures.at/themen/kreislaufwirtschaft/>

<https://www.act-if.consulting/l2c-von-linearem-denken-zum-circlen> <http://www.postwachstumsoekonomie.de>

<https://www.lw-heute.de/landwirtschaft-braucht-verlaessliche-perspektiven>

[https://www.ekd.de/neuorientierung\\_landwirtschaft5.html](https://www.ekd.de/neuorientierung_landwirtschaft5.html) sowie auch <https://www.perspektive-landwirtschaft.at/uebersicht-prozess/orientierung>

<https://agrarpolitik-blog.com/2016/07/21/die-grundwerte-der-landwirte/>

[https://agrarpolitik.files.wordpress.com/2016/07/werte\\_landwirte.png](https://agrarpolitik.files.wordpress.com/2016/07/werte_landwirte.png)

<https://youtu.be/mu4RWL2cXHg>

<https://www.bing.com/search?q=landwirtschaft&cvid=5b5280df1fc247aa9f405b4fdb35153&aqs=edge.0.69i59j69i60l2j0l4.15374j0j1&pglt=299&FORM=ANSPA1&PC=U531>

[www.who.int](http://www.who.int)

[www.ukbw/sicherheit-gesundheit/aktuelles/](http://www.ukbw/sicherheit-gesundheit/aktuelles/)

[www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrend-gesundheit/](http://www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrend-gesundheit/)

[www.wikiprdia.org/wiki/Diät](http://www.wikiprdia.org/wiki/Diät)

[www.nahaft.de](http://www.nahaft.de)

[www.dge.de](http://www.dge.de)

[www.ble.de](http://www.ble.de)

[www.slowfood.de](http://www.slowfood.de)

[www.ch.sika.com](http://www.ch.sika.com)

<https://www.wwf.de/zusammenarbeit-mit-unternehmen>

<https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/big-data-54101>

<https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/kuenstliche-intelligenz-ki-40285>

[https://betrieb-machen.de/nachgelesen\\_fuehren-in-der-digitalisierung/](https://betrieb-machen.de/nachgelesen_fuehren-in-der-digitalisierung/)

<https://www.wirtschaftsdienst.eu/inhalt/jahr/2017/heft/7/beitrag/arbeiten-40-folgen-der-digitalisierung-fuer-die-arbeitswelt.html>

<https://www.ey.com>

<https://www.hwk-reutlingen.de>

<https://www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrends/#12-megatrends>

<https://future-briefings.de/zukunft-mensch/gesellschaft/fuenf-globale-zukunftstrends/>

<https://www.internetworld.de/marketing-praxis/online-vermarkter/wertewandel-corona-bedeutet-werbungtreibende-2628175.html>

[www.mehr-demokratie.de](http://www.mehr-demokratie.de)

<https://www.gerald-huether.de/>

[www.stufenzumerfolg.de](http://www.stufenzumerfolg.de)

<https://weltrettung.vision/2021/02/26/tanken-fur-die-zukunft/>

## Abbildungen/Fotos

Grafik Schichtenmodell von Dr. Rudolf Müller, nach [www.zukunft-selbermachen.de](http://www.zukunft-selbermachen.de)

Foto leerer Teller: Erna Theresia Schäfer

Grafik in 6.3 – mit Mentimeter

Spinnengrafik „Werte in der Landwirtschaft“:

[https://agrarpolitik.files.wordpress.com/2016/07/werte\\_landwirte.png](https://agrarpolitik.files.wordpress.com/2016/07/werte_landwirte.png)

Stufen Abbildung in 12.1. [www.Stufenzumerfolg.de](http://www.Stufenzumerfolg.de)

## Die Autorinnen und Autoren

**Viktoria Hammon** arbeitet seit gut 20 Jahren in eigener Praxis für Gesundheit und Selbstbestimmung. In Kombination ihrer Ausbildungen zur staatlich anerkannten Diätassistentin und zum Consultant Facilitator nach Three in One Concepts® ist sie in der Gesundheitsvorsorge tätig. Ihre Schwerpunkte liegen in der ursächlichen Auflösung von emotionalem Stress und chronischen Konflikten. Sie ist auch Yoga- und Meditationslehrerin.

Viktoria Hammon ist Mutter zweier erwachsener Kinder und zweifache Großmutter.

[www.viktoriamhammon.de](http://www.viktoriamhammon.de)

**Dr. Rudolf Müller** studierte und promovierte in Betriebswirtschaft. Mit 26 Jahren wurde er geschäftsführender Gesellschafter im Familien- und Industrieunternehmen. Fast 30 erfolgreiche Jahre später löste er sich daraus und arbeitet seitdem als Unternehmensberater, Unternehmensentwickler, Moderator und Coach für Unternehmer und Selbstständige. Dafür absolvierte er einen zusätzlichen Master in Wirtschaftspsychologie. Als Autor veröffentlichte er bereits acht Bücher über Ziele, Visionen, Großgruppen und Lernen sowie für sein Projekt „Welt verbessern“. Besonders wichtig sind ihm Werte wie Integrität, Verantwortung, Wertschätzung und Nutzen bieten – sowie Schnelligkeit in Umsetzung und Verbesserung.

Rudolf Müller ist Vater von Zwillingssöhnen.

[www.weltrettung.vision](http://www.weltrettung.vision) und [www.sunternehmensentwicklung.de](http://www.sunternehmensentwicklung.de)

**Dr. Inge Osthoff** promovierte an der Universität Paderborn Volkswirtschaftslehre, absolvierte ein Masterstudium für Personalentwicklung in lernenden Unternehmen an der ZfuW Kaiserlautern und machte einen Abschluss in der Erwachsenenbildung an der Universität Bremen. Als Transfercoach begleitet sie Menschen in Transferagenturen und -gesellschaften. Seit 2006 ist sie für unterschiedliche Auftraggebende in diesem Bereich tätig. Sie unterstützt Menschen dabei, für sich neue berufliche Perspektiven zu erschließen, und bietet Seminare zum Thema Resilienz, die sie beispielsweise an der Universität Vechta geben darf.

[www.start-weg-ziel.de](http://www.start-weg-ziel.de)

**Gerd Benno Salwey** ist im schönen Kaiserstuhl mit der Natur in der Landwirtschaft und Weinbau im elterlichen Betrieb aufgewachsen. Er hat diese Bereiche gelernt und mit dem Dipl.-Ing. der Oenologie abgeschlossen. Das Hochschulstudium zum Dipl.-Wirtsch.-Ing. war an der Technischen Universität in Karlsruhe.

Nach ein paar Jahren – in verschiedenen Unternehmen in leitenden Funktionen, kaufmännisch, technisch und Organisation – machte er sich selbstständig mit der Beratung und dem Coaching in KMUs unterschiedlicher Branchen, die er bis heute begleitet und die gerade jetzt in der Corona-Pandemie mehr denn je gefragt und wichtig sind.

Seit dem Jahre 2000 ist er Gast-Dozent an der DHBW = Dualen Hochschule in Lörrach in unterschiedlichen Fächern der BWL.

[https://www.xing.com/profile/Gerd\\_Salwey/cv](https://www.xing.com/profile/Gerd_Salwey/cv)

**Erna Theresia Schäfer** ist seit 1998 GABAL Geschäftsstellenleiterin und wurde 2018 in den GABAL e.V. Vorstand für das Ressort Regionalgruppen gewählt. Die Betriebswirtin (FH) war davor u.a. 7 Jahre Assistentin des Vorstands bei einem Mainzer Telekommunikationsunternehmen. Neben der Koordination und dem Ausbau der Regionalgruppen ist Erna Theresia verantwortlich für die GABAL Medien und die Online-Redaktion.

Erna Theresia Schäfer ist verheiratet und Mutter zweier erwachsener Söhne. [www.gabal.de](http://www.gabal.de)

## Über den GABAL e.V.

Der GABAL e.V. wurde 1976 von Praktikern aus Wirtschaft und Hochschule gegründet, u.a. von Prof. Dr. Hardy Wagner. Aus dem e.V. ist auch der Verlag mit gleichem Namen ([www.gabal-verlag.de](http://www.gabal-verlag.de)) entstanden. GABAL ist ein Netzwerk für Menschen, die sich gegenseitig dabei unterstützen, persönlich und unternehmerisch erfolgreicher zu werden, ihre eigenen Potenziale zu leben und dies bei anderen zu fördern. Wesentlicher Bestandteil sind dabei die Grundlagen und Methoden des ganzheitlichen Erfolges.

GABAL steht für den offenen und kollegialen Austausch, für Weiterbildungsangebote und Veranstaltungen, regional und national, für wertvolle Synergien aus Kooperationen, um gemeinsam mehr zu erreichen, und für eine persönliche Mitgliederbetreuung.

Als gemeinnütziger Verein setzen wir uns für neue Formen des lebenslangen Lernens und permanente Innovationsbereitschaft ein. Denn das GABAL Netzwerk schafft vielfältige Möglichkeiten zum gemeinsamen Lernen und Arbeiten – über kulturelle, weltanschauliche und berufsständische Grenzen hinweg. In unserem professionellen und nachhaltigen Wirken verbindet sich Menschlichkeit mit zielorientiertem Arbeiten. GABAL ist in allen Ebenen auf Digitalisierung ausgerichtet.

[www.gabal.de](http://www.gabal.de)