

Nachhaltiges Wirtschaften mit Hilfe der Gemeinwohl-Ökonomie

Wolfgang Heckel

Das Unternehmen Heckel

Die Heckel GmbH & Co. KG – Anlagen, Maschinen und Phantasie ist ein kleines Unternehmen aus dem Anlagen- und Maschinenbau mit Sitz in Kaufbeuren, Allgäu. Vorwiegend werden Fertigungsanlagen und Sondermaschinen für die Holzindustrie gebaut. Die Leistung beginnt bei der Projektierung, geht über die Konstruktion und Fertigung bis zur Inbetriebnahme und Wartung der Anlagen. Die Aufgabenstellung ist immer eine Fertigungsoptimierung oder Rationalisierung. In vielen Fällen ist diese geboten, um den Menschen von gesundheitsgefährdenden Arbeiten (z.B. Lärm, schwere Lasten) zu befreien, in anderen Fällen geht es um Ressourcenoptimierung, d.h. Kostenreduzierungen.

Gerade diese Arbeit stellt uns immer wieder vor die Frage, wie sinnvoll sie ist im Kontext von Gemeinwohl, also aus volkswirtschaftlicher Sicht, oder Nachhaltigkeit, also insbesondere aus ökologischer Sicht. In der öffentlichen Diskussion wird einerseits der technische Fortschritt als der notwendige Wachstumsmotor hingestellt und all unsere Probleme könnten nur gelöst werden bei genügend hohem Wachstum, andererseits aber auch über zu geringe (sozialversicherungspflichtige) Beschäftigung lamentiert.

Grundsätzlich sehen wir in unserem Unternehmen nichts Schlechtes daran, zu rationalisieren. Zur Industrialisierung sind wir Menschen ja einmal angetreten, uns von der Arbeit zu befreien, um Zeit und Muße zu haben für das Menschsein. Die eigentlichen Fragen sind also: was verstehen wir unter sinnvoller, uns glücklich machender Betätigung und wie organisieren wir uns als Gesellschaft, als menschliche Gemeinschaft, die auch jedem einzelnen persönlich maximale Freiheit für dessen individuelle Entwicklung bietet. Vorwiegend aus machtpolitischen Gründen sind wir aber immer noch so organisiert, wie es im 19. Jahrhundert angebracht war, als z.B. Bismarck

die Sozialversicherung einführte. Immer noch hängt die Finanzierung aller gesellschaftlichen Leistungen an der menschlichen Arbeit. Damit wird diese aber relativ zur Maschinenarbeit, die z.B. keinen Beitrag zur Sozialversicherung abführt, teuer.

Wir erleben aktuell nicht nur peak oil (das Ölfördermaximum), sondern eigentlich schon peak everything. Wir stoßen in allen Lebensbereichen an Grenzen. Wir Menschen erleben die Grenzen nicht nur bei der Plünderung fossiler Energien, sondern kämpfen schon mit den Auswirkungen unserer Wirtschaftsweise bei Klima und Witterungsextremen, beim Verschwinden der schützenden Ozonschicht und der Biodiversität, aber auch der menschlichen Überforderung durch Reizüberflutung, falscher Ernährung und Lebensweise.

Hilfreich und für ein langfristiges Überleben nötig erscheint mir dabei eine Betrachtung der aktuellen Situation aus Sicht der Nachhaltigkeit in einem umfassenden Verständnis.

Erweiterter Nachhaltigkeitsbegriff

Unter Nachhaltigkeit wird allgemein der harmonische Dreiklang zwischen Ökonomie, Ökologie und der sozialen Dimension in einer Gesellschaft verstanden. Mit diesem Ansatz sind wir in der praktischen Umsetzung aber nicht sehr weit gekommen. Wenn es wirklich darauf ankommt, bestimmt immer die Ökonomie den Ton, weil man sich dann (vermeintlich) Ökologie und soziales Gewissen nicht leisten kann.

Der Begriff der Nachhaltigkeit muss deshalb um eine persönliche Ebene erweitert werden, dann kann dieser harmonische Dreiklang entstehen. Wir müssen Nachhaltigkeit verstehen als einen sozio-kulturellen Wandel, basierend auf einem neuen Verständnis von Leben allgemein. Dieser Wandel beginnt bei jedem persönlich. Das persönliche Bewusstsein bestimmt das persönliche Verhalten in jeder Beziehung, sei es zwischenmenschlich oder in Bezug auf die Natur und deren Wertschätzung. Und hier hat sich in den letzten Jahren einiges verändert. Nicht erst der Hype um 2012 und dem Ende des Maya-Kalenders hat viele Menschen bewusster und sogar spiritueller werden lassen. Schon viel früher begann dieses Erwachen.

Wir befinden uns heute in einem tiefgreifenden, ja epochalen und globalen Wandel und dem Entstehen eines neuen kollektiven Bewusstseins. Moder-

ne Wissenschaft bestätigt alte spirituelle Weisheit. Wissen und Glauben konvergieren. Intellekt und Intuition kommen zusammen. Nach meinem Empfinden haben wir den Durchbruch zu universellen Weisheiten geschafft, die bisher unter dem Schleier von unterschiedlichsten Religionen und Weltanschauungen z.T. verfälscht versteckt waren. Nicht umsonst sagte der Dalai Lama, das Zeitalter der Religionen sei vorbei. Diese Kulturleistung sehe ich als Teil und zusätzliche Dimension der Nachhaltigkeit.

Mit diesem Bewusstsein und dem Verständnis, dass unser Leben aus vielen, gleichzeitig vorhandenen Dimensionen besteht, werden wir anderen Wesen auf Erden mit mehr Respekt und Rücksicht begegnen. Damit kommen wir dann zu einem wirklich nachhaltigen Leben, einem ausgewogenen Lebensstil, der im Einklang mit der Natur soziale Lebensgemeinschaften ermöglicht. Dann haben wir das herrschende, subtil feudalistische, kapitalistische System, das sich nur durch Plündern der Natur und Ausbeutung einer großen Mehrheit der Menschen am Leben hält, überwunden. Dann dienen wirtschaftliche Aktivitäten wieder dem Menschen und dem Leben allgemein.

Die Suche nach den grundlegenden Visionen

Jetzt kommt die Zeit des Wesentlichen. Und das in allen Lebensbereichen. Wir sind aufgerufen, unsere Herzenswünsche zu benennen, den Grund unserer Inkarnation zu finden, unsere Visionen von Geborgenheit, Gemeinschaft, Wertschätzung, Respekt und Vertrauen zu realisieren und unsere empfundene Berufung dann zum Beruf zu machen. Andernfalls spüren wir den Wandlungsdruck als Stress oder sonstige seelische und körperliche Beeinträchtigung wie z.B. Burnout. Kommen wir aber in den Fluss des Lebens, können wir mit einem enormen Kraftschub rechnen. Widerstände schwächen sich ab. Dafür wird im Miteinander wie von selbst die Tendenz zu Kooperation, Zusammenhalt und Commitment – Verbindlichkeit aus freien Stücken – entstehen.

In unserem Unternehmen haben wir deshalb die für uns einsichtigen und relevanten Weisheiten unter Mithilfe des Business Reframing Instituts Karlsruhe als Leitbild zusammen gefasst:

Das Umfeld des Unternehmens ist sein Spiegelbild. Wir wissen, dass es keinen Zufall gibt. Jedes Ereignis und jedes „schwache Signal“, jede äußere Hilfe und jede Hürde durch Umstände enthält eine Botschaft. Vor der

Manifestation der Unternehmensvision ist eine unsichtbare Wand aufgezogen, die stehen bleibt, bis die Vision eins ist mit der Mission – dem Sinn der Existenz des Unternehmens.

Jedes Unternehmen ist ein Spiegelbild von Menschen. Es entspricht dem Entwicklungsstand derer, die es führen und die in ihm arbeiten. Zentrierung und Fokussierung nach innen – die Mitte, das Herz – lädt Entscheidungen und Aktionen mit Gefühlen auf. Erst das verzaubert sie so, dass sie die Welt bewegen.

Nicht Ursachen produzieren Wirkungen, sondern Wirkungen ziehen Ursachen an. Von einem kraftvollen Geist geschaffene Wirkungen suchen sich die Ursachen, die sie zu ihrer Verwirklichung brauchen, gestalten sie und ziehen sie an. Diese umgekehrte Kausalität reflektiert das universelle Resonanzgesetz und ist das Geheimnis einer Schöpfungskraft, die die Beschränkungen von Raum und Zeit „aushebelt“, nur die Wirkung sieht und nicht den Weg dorthin.

Die Früchte ruhiger, zuversichtlicher Aktivität reifen immer zum richtigen Zeitpunkt. Wo das Selbst jedes Einzelnen sich entfaltet, gedeihen Ergebnisse ohne Druck, Hektik und krampfhaftes Wollen. Die Kraft, die in der Ruhe liegt, hat eine stärkere Hebelwirkung zur Transformation der Realität als wilder Aktionismus.

Qualität im Umgang miteinander schafft das Selbstvertrauen und die Zuversicht, aus denen der Erfolg erwächst. Wenn wir uns freuen, schwingen wir anders, höher. Menschliche Gehirne, wie die Gehirne jeder anderen Art, unterscheiden sich durch die Schwingungsfrequenz ihrer Moleküle, der Neuronen. Neuronen von Menschen, die sich freuen, schwingen höher. Wenn die Mehrzahl der Gehirne in einem Unternehmen höher schwingt, entsteht ein "neuronales Feld" höherer Schwingung, das günstige Umstände anzieht.

Nur was wir gern tun, wird wirklich gut. Freude an der Arbeit macht attraktiv, strahlt aus, zieht an. Wo Arbeit Selbstaussdruck ist, wirkt auf ein Ziel ausgerichtete, gelassene Aktivität als Katalysator, der Reaktionen vereinfacht und beschleunigt. Gesunde Kinder sind von selbst motiviert zu spielen, gesunde Erwachsene sind von selbst motiviert zu arbeiten. Was wir gern tun, wird von unserem Selbst aus gut. Selbstaussdruck hat immer einen hohen Wirkungsgrad.

Gebündelte Energie ist ein energetisches Kraftwerk. Sieben Prozent gleichgerichteter Laserstrahlen ziehen die übrigen Strahlen an wie ein Magnet. Sieben Prozent gleich schwingender Menschen in einem Unternehmen „zündet“ ein Kraftwerk. Schwierigkeiten werden zu Chancen, Probleme zu Lernaufgaben. Außergewöhnliche Kreativität wird frei, verschafft sich Resonanz und bewirkt innovative Quantensprünge.

Unternehmerisches Überleben setzt voraus, dass Veränderungen gestaltet oder absorbiert werden. Verantwortung ist das Maß für Gestaltungskraft, Toleranz ist das Maß für Absorptionsfähigkeit. Wir stellen nicht uns in den Mittelpunkt unserer Vision, sondern den Planeten Erde und alles Leben, das ein Teil von ihm ist. Wir wollen und arbeiten für eine intakte globale Natur, eine tolerante globale Kultur und eine verträgliche globale Technik.

1. Eine intakte globale Natur

Der Verbrauch von Natur muss in die Kosten eingehen. Wenn Arbeit Kostenfaktor, der Verbrauch von Natur aber Ertragsfaktor ist, werden Arbeitsplätze, Ressourcen und Umwelt – die Erde und ihre Bewohner vernichtet. Das gefährdet die Zukunft der Unternehmen und die Zukunft der Menschheit. Wenn die Kosten der Erneuerung der Natur in die Preise eingehen, werden die Märkte ökologische Verantwortung erzwingen.

2. Eine tolerante globale Kultur

Identifikationsobjekt muss die Menschheit sein, nicht mehr die Nation. In allen Kulturen müssen Veränderungen aufgenommen, angenommen und verarbeitet werden. Toleranz ist offen für das, was anders ist und ehrt Unterschiede, statt sie zu bekämpfen. Deshalb ist sie ein Maß für die Überlebensfähigkeit von Systemen.

3. Eine verträgliche globale Technik

Technische Risiken dürfen nur eingegangen werden, wenn sie versichert sind. Nicht versicherbare Risiken dürfen nicht eingegangen werden, weil das Kapital der Welt sie nicht abdecken kann oder nicht abdecken will. Die biologische Evolution führt uns vor, wie auch die Technik neue Wege gehen kann, von denen wir noch keine Vorstellung haben.

Die Gemeinwohl-Ökonomie als Perspektive für wirklich nachhaltiges Wirtschaften

Mit der Gemeinwohl-Ökonomie haben wir dann ein Konzept gefunden, das eine umsetzbare Perspektive für ein wirklich nachhaltiges Wirtschaften und Leben bietet. Die GWÖ stellt uns eine Plattform zur praktischen Gestaltung und Einübung der neuen Verhaltensweisen und bietet ein konkretes Instrument, das uns unser Handeln transparent werden lässt, weil wir es aus allen das Leben beeinflussenden Blickwinkeln hinterfragen. Mit der Gemeinwohlmatrix als Hilfsmittel erheben wir die Nachhaltigkeit der Wirtschaftsweise unseres Unternehmens, und das in den beschriebenen Aspekten der Verantwortung für unsere persönliche Entwicklung, für das soziale Miteinander in der Gesellschaft, für das Leben auf der Erde und der Erde selbst.

Die Gemeinwohl-Ökonomie (GWÖ) stellt den Menschen und alle Lebewesen sowie das Gelingen der Beziehungen zwischen ihnen in den Mittelpunkt des Wirtschaftens. Sie überträgt die heute schon gültigen Beziehungs- und Verfassungswerte auf den Markt, indem sie die Wirtschaftsakteure dafür belohnt, dass sie sich human, wertschätzend, kooperativ, solidarisch, ökologisch und demokratisch verhalten und organisieren. Sie macht die Werte der Gesellschaft zu den Werten der Wirtschaft.

Die Gemeinwohlbilanz, als betriebswirtschaftlicher Teil der GWÖ, misst nun unternehmerischen Erfolg in einer neuen Bedeutung. Die Wirtschaft als Ganzes soll dem Gemeinwohl dienen. Auf der Unternehmensebene kann das durch die Gemeinwohlbilanz (zusammen mit dem Gemeinwohlbericht) belegt werden. Der Finanzgewinn ist zu aussageschwach in Bezug auf die eigentlichen Ziele des Wirtschaftens: Schaffung von Nutzwerten, Bedürfnisbefriedigung, Sinnstiftung, Teilhabe, Mitbestimmung, Geschlechterdemokratie, ökologische Nachhaltigkeit, Lebensqualität. Der Finanzgewinn sagt auch nichts über die Mehrung des Gemeinwohls aus. Er kann steigen, wenn die Lieferantenpreise gedrückt werden, Mitarbeiter trotz Gewinn entlassen, Steuern vermieden, Frauen diskriminiert werden oder die Umwelt ausgebeutet wird. Der Finanzgewinn wird nur in Geld gemessen. Geld kann nur Tauschwerte messen, jedoch keine Nutzwerte – deren Verfügbarmachung und Verteilung doch der eigentliche Zweck des Wirtschaftens ist.

Mit der Gemeinwohlbilanz wird das gemessen, was aus Sicht der Gemeinwohl-Ökonomie wirklich zählt. Die Gemeinwohlmatrix erfasst, wie ein Unternehmen eine jede seiner Berührungsgruppen („Stakeholder“: Be-

schäftigte, Zulieferer, KundInnen, GeldgeberInnen, Souverän, zukünftige Generationen, Natur) in Bezug auf die mehrheitsfähigen Grund- und Verfassungswerte (Menschenwürde, Solidarität, ökologische Nachhaltigkeit, soziale Gerechtigkeit und Demokratie) behandelt. Die an den Schnittstellen formulierten 17 Gemeinwohlintikatoren sollen eine Beurteilung von unternehmerischem Verhalten bzw. dessen Beitrag zum Gemeinwohl ermöglichen. Derzeit erfolgt die methodische Erfassung mittels Gemeinwohlpunkten, welche für proaktives Verhalten bei den 17 Indikatoren vergeben werden. Die pro Indikator erreichten Punkte ermöglichen eine Einschätzung, was ein Unternehmen zum Zeitpunkt der Bilanzerstellung zum Gemeinwohl beiträgt. Wiederholte Bilanzerstellungen, idealerweise im Jahresabstand, können aufzeigen, wie sich ein Unternehmen, bezogen auf den jeweiligen Indikator, entwickelt.



Abbildung: Gemeinwohlmatrix, Achsenstruktur

Der Gemeinwohlbericht ist eine umfassende Dokumentation der Gemeinwohlorientierung eines Unternehmens. Im Gemeinwohlbericht beschreibt ein Unternehmen seine Aktivitäten zu jedem der 17 Indikatoren anhand einer vorgegebenen Vorlage. Das Testat dokumentiert im grafischen Design der Matrix (eine gut übersichtliche DIN A4 Seite) eine extern evaluierte Punktevergabe. Der Gemeinwohlbericht und das Testat ergeben zusammen die Gemeinwohlbilanz.

Nachfolgend das Testat für die Heckel GmbH & Co KG. Diese Seite zeigt nun den praktischen Erfüllungsgrad in den jeweiligen Gemeinwohl-Indika-

toren. Für uns ist dabei die tatsächlich erreichte Punktezahl (noch) nicht primär interessant, weil die Bewertungs- und Vergleichsbasis noch schwach ist. Wirklich interessant wird die Punktezahl, wenn genügend Unternehmen aus den jeweiligen Branchen und Größenklassen sich gegenseitig austauschen, d.h. wenn z.B. fünf oder zehn Anlagen- oder Maschinenbauer die Gemeinwohlbilanz erstellt haben.

Der eigentliche Nutzen für uns war und ist das Hinterfragen des eigenen Handelns im Sinne der oben genannten Berufung einerseits und andererseits hinsichtlich der praktischen Umsetzung und Gestaltung. Hier haben uns die Fragen des Auditkatalogs wirklich auf die Probe gestellt. Einige Punkte haben wir verworfen, weil sie für uns einfach nicht relevant sind (wie z.B. Fragen nach der Konzernstruktur), bei anderen haben wir dann recherchiert, weil wir Verbesserungspotential vermuteten (wie z.B. Substitution bestehender Werkstoffe, Einsatz neuer Werkstoffe und anderer Fertigungstechnologien) und wieder andere haben wir zurück gestellt, weil wir uns nicht überfordern wollten und das Verbesserungspotential als eher marginal einstufen.

Die Rolle von Umwelt und sozialer Verantwortung in unserem Betrieb

Die Auseinandersetzung mit der Gemeinwohlbilanz hat auf jeden Fall unsere Wahrnehmung sensibilisiert und die Achtsamkeit für unsere Prozesse erhöht. Wir wissen heute, dass es beim „nachhaltigen Konsum“ um weit mehr geht als um den Kauf von Bio- oder Fair-Trade-Produkten. Wir betrachten heute die gesamte Wertschöpfungskette, einschließlich der Natur und der Erde selbst. Wir wissen heute, dass Nachhaltigkeit Teil unserer Lebenseinstellung und unseres Bewusstseins ist – oder wir uns dahin entwickeln. Wie eingangs gesagt, Nachhaltigkeit ist in erster Linie ein soziokultureller Prozess, ein Prozess der persönlichen Bewusstseinsentwicklung. Denn wie Christian Felber in seinem Buch „Gemeinwohl-Ökonomie“ schreibt: „wer sich selbst nicht spürt, spürt auch andere und die Umwelt nicht... Kinder, die nicht gelernt haben, ihre eigenen Gefühle und Bedürfnisse wahrzunehmen und stattdessen für Gehorsam und Leistung mit ‚Liebe‘ belohnt zu werden, werden ihr Leben lang weiterversuchen, durch Leistung die Liebe anderer zu erheischen“¹.

¹ Felber, Christian (2012), Die Gemeinwohl-Ökonomie – das Wirtschaftsmodell der Zukunft, erweiterte Neuauflage, Deuticke Verlag, Wien, S. 112.

TESTAT : PEER EVALUIERUNG

GEMEINWOHL BILANZ 2012 für

Heckel GmbH & Co. KG
Peer-BegleiterIn: Beate S. Keller

WERT BERÜHRUNGSGRUPPE	Menschenwürde	Solidarität	Ökologische Nachhaltigkeit	Soziale Gerechtigkeit	Demokratische Mitbestimmung & Transparenz
A) LieferantInnen	A1: Ethisches Beschaffungsmanagement				45 von 90
B) GeldgeberInnen	B1: Ethisches Finanzmanagement				12 von 30
C) MitarbeiterInnen inklusive EigentümerInnen	C1: Arbeitsplatzqualität und Gleichstellung	C2: Gerechte Verteilung der Erwerbsarbeit	C3: Förderung ökologischen Verhaltens der MitarbeiterInnen	C4: Gerechte Verteilung des Einkommens	C5: Innerbetriebliche Demokratie und Transparenz
D) KundInnen / Produkte / Dienstleistungen / Mitunternehmer	D1: Ethisches Verkaufen	D2: Solidarität mit Mitunternehmern	D3: Ökologische Gestaltung der Produkte und Dienstleistungen	D4: Soziale Gestaltung der Produkte und Dienstleistungen	D5: Erhöhung der sozialen und ökologischen Branchenstandards
E) Gesellschaftliches Umfeld: Region, Sove- noren, zukünftige Generati- onen, Mitmenschen und Natur weltweit	E1: Sinn und gesellschaftliche Wirkung der Produkte / DL	E2: Beitrag zum Gemeinwesen	E3: Reduktion ökologischer Auswirkungen	E4: Minimierung der Gewinnausschüttung an Externe	E5: Gesellschaftliche Transparenz und Mitbestimmung
Negativ-Kriterien	Verletzung der ILO-Arbeitsnormen/ Menschenrechte	Feindliche Übernahme Sperrpatente Dumpingpreise	Massive Umweltbelastungen für Ökosysteme Große Verstöße gegen Umweltauflagen (z.B.: Grenzwerte)	Ungleichbezahlung von Frauen und Männern Arbeitsplatzabbau oder Standortverlagerungen bei Gewinn	Nichtoffenlegung aller Beteiligungen und Töchter Verhinderung eines Betriebsrats Nichtoffenlegung aller Finanzflüsse an Lobbies / Eintragung in das EU-Lobbyregister
	27 von 90	12 von 40	35 von 70	60 von 60	21 von 30
	59 von 90	25 von 50	21 von 30	36 von 60	36 von 90
	35 von 50	35 von 70	27 von 90	3 von 30	9 von 30
	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0

BILANZSUMME 498

Für uns geht es nicht mehr um Ressourcenausnutzung, sondern um die persönliche Potentialentfaltung. Denn von Natur aus sind wir Menschen soziale, kooperative, mitfühlende Wesen. Unser Gehirn ist auf soziales Netzwerken programmiert. „Gelingende Beziehungen sind das unbewusste Ziel hinter allem menschlichen Bemühen“, zitiert Felber Joachim Bauer (ebd., Seite 107). Und wenn wir wieder zu diesen Werten zurück finden, kommen wir auch wieder in den Fluss des Lebens. Wir verstanden unser Unternehmen immer als einen Ort, wo Menschen zusammen kommen und zusammen arbeiten, um über die Sicherung des Lebensunterhaltes hinaus sich selbst persönlich weiter zu entwickeln, um Freude und Erfüllung zu erleben und damit aber auch die Mitarbeitergemeinschaft zu gestalten.

Damit bestehen für die Personalführung als auch für den Mitarbeitenden selbst neue Rahmenbedingungen. Aus unserer Sicht ist der Mitarbeitende in einem Gemeinwohl-Ökonomie-Betrieb

- motiviert, d.h. er folgt seinem Seelenplan und findet im Beruf seine Berufung, arbeitet damit ohne Stress erfolgreich, kooperiert abteilungsübergreifend bzw. grenzüberschreitend. In der GWÖ arbeiten Unternehmen kooperativ zusammen und damit auch die Mitarbeitenden selbst.
- lernwillig und versucht größere Systeme und die Systembeziehungen untereinander zu erkennen. Auch dies wird durch das abteilungs- bzw. unternehmensüberwindende Netzwerken erleichtert.
- kreativ, d.h. er sucht und teilt seine Orientierung selbst verantwortlich. Intrinsisch motiviert nutzt er den gewährten Freiraum für seine persönliche Potentialentfaltung als auch für die Unternehmens- und Netzwerkorganisation.

Wie gehen wir vor?

In einem Unternehmen finden sich Menschen zusammen, die in gewisser Weise zusammen passen, bei denen die „Chemie stimmt“. Andere spüren, dass ihre Schwingungen nicht dazu passen, dass sie „anders ticken“. Diese bleiben, wenn sie überhaupt dazu kommen, nicht lange im Unternehmen. Aber selbst die, welche zusammen arbeiten, haben nicht alle das gleiche Bewusstsein und die gleiche Zielsetzung. Das erfordert von jedem einzelnen ein gewisses Maß an Toleranz (als Ausdruck der Absorptionsfähigkeit) und Verantwortung (als Ausdruck der Gestaltungskraft). Organisiert haben wir uns entsprechend den Regeln der Selbstorganisation. Damit werden die

unterschiedlichen persönlichen, aber auch die geschäftlichen Wünsche und Erfordernisse im gegenseitigen Verstehen geregelt (konsensuale Entscheidung) und jeder bekommt und genießt dieses Maß an Freiheit und Verantwortung, das aktuell zu ihm und seinem Entwicklungsstand passt.

Ganz praktisch versuchen wir, uns an vereinbarte Spielregeln im Umgang miteinander zu halten, z.B. bei Konflikten. Es geht nicht darum, einem anderen meinem Willen aufzuzwingen, meine Macht zu demonstrieren, sondern den anderen in seiner Persönlichkeit zu akzeptieren und gemeinsam eine Lösung des Problems, gerne mit Commitments der Beteiligten, zu erzielen. Dabei helfen uns Elemente aus der gewaltfreien Kommunikation. Wir versuchen, in der Beschreibung des Problems möglichst keine Beurteilung mit einzubringen, sondern nur die beobachteten Fakten zu beschreiben und zudem Verständnis für das Handeln des Gegenübers zu entwickeln („sein Handeln ist aktuell sein bestmöglicher Ausdruck, sich seine Bedürfnisse zu erfüllen“).

Ein anderer „Hebel“ ist z.B. das Lob. Auch hier haben wir in unseren „Spielregeln“ für das Unternehmen beschrieben, wie wir ehrlich und damit wirksam loben (das ist z.B. eines unserer Instrumente, wie wir unsere o.g. Schwingungsfrequenz erhöhen wollen). Im Allgäu heißt ein geflügeltes Wort, dass es des Lobes genug sei, wenn nicht getadelt würde. Ich bin mir nicht sicher, ob es mit unserer Herkunft als Allgäuer zusammen hängt, aber wir taten uns – und tun es bisweilen immer noch – schwer, dieses Lob auszusprechen, und genauso schwer, es entgegen zu nehmen. Wir haben oft schon erfahren, wie gut es jedem einzelnen tut, zu loben oder gelobt zu werden, wie es uns beflügelt und neu motiviert, wie wir dadurch eine bessere Arbeitsatmosphäre schaffen. Und trotzdem nehmen wir viele Dinge als selbstverständlich und übergehen damit manche Situationen. Und damit auch manche Chancen, uns im o.g. Sinne weiter zu entwickeln.

Damit diese Instrumente auch praktiziert und geübt werden, hatten wir 2008 unsere sogenannte „Freitagsbrotzeit“ eingeführt. Wie jeden Tag treffen wir uns auch an jedem ersten Freitag des Monats zur Brotzeit. Doch diese „Freitagsbrotzeit“ hat eine andere Bedeutung. Sie ist unser monatliches Ritual, um die Dinge zu besprechen, die gut laufen und uns Freude machen, und auch und insbesondere die Dinge, die weniger gut laufen und verbessert werden sollen (und die der einzelne nicht gleich selbst beheben kann). Dazu ist jeder einzelne aufgerufen, sich Gedanken zu machen – und diese dann auch in die Runde zu tragen, wo er sich wohl fühlt, was ihn erfolgreich und produktiv macht. Genauso aber ist jeder auch aufgerufen, die

Dinge zu benennen, die er gerne verändert oder optimiert hätte. Das können Strukturen oder Prozesse sein, die ihn selbst betreffen. Das können aber auch Dinge sein, die nicht in seinem unmittelbaren Arbeits- und Lebensbereich sind.



Erinnerungsecke im Eingangsbereich des Unternehmens mit unserem Leitbild, dem Alpha-Mobile als Sinnbild für unsere Verbindung zum universellen Wissens- und Erfahrungspool und dem Bild eines Eisbergs als Sinnbild, dass die wirklichen Kräfte oft im Verborgenen wirken und die sichtbaren übertreffen.

Als wir dann der Gemeinwohl-Ökonomie beitraten, stellten wir fest, dass dieser Bereich des Zusammenarbeitens (der Indikator C1 Arbeitsplatzqualität im Testat oben) zum einen ein Bereich ist, der uns besonders am Herzen liegt, aber auch ein Bereich, der uns den größten Einfluss und Gestaltungsraum bietet. Wie soll z.B. Heckel als kleiner Maschinenbauer Einfluss nehmen auf die Geschäftspraktiken eines global operierenden Stahlkonzerns, bei dem wir unser Arbeitsmaterial beziehen? (Indikator A1)

Und wir stellten fest und bestätigten damit auch wissenschaftliche Untersuchungen, dass motivierte, zufriedene Mitarbeitende die produktivsten sind. Sie sind weniger krank (haben ja auch weniger Grund dazu), interessierter, kreativer und eifriger und werden durch die Arbeit weniger müde. Überdies reduzieren oder erübrigen sich gar Aufwendungen für die Kontrolle der Mitarbeitenden. Wir haben keine Stempeluhr, obwohl wir im Zeitlohn arbeiten. Jeder schreibt seine Zeiten auf die jeweiligen Projekte und weiß dabei um seine Bedeutung und Verantwortung dem Kunden, dem Unternehmen und sich selbst gegenüber.

Die Gemeinwohl-Ökonomie ist für uns eine praktische Vision geworden, wie Wirtschaft tatsächlich nachhaltig, dem Leben dienend gestaltet und organisiert werden kann. Deshalb sind wir gerne in dieser Gemeinschaft dabei und nehmen aktiv teil, das Instrumentarium und die Regeln im praktischen Alltag zu prüfen und weiter zu entwickeln. Wir bringen uns gerne ein, diese Vision Realität werden zu lassen.

Und überdies – und vielleicht noch wichtiger – ist die Beschäftigung mit der Gemeinwohlökonomie und unser Leben und Arbeiten in der Unternehmensgemeinschaft für uns zu einem lebendigen Spiegel unseres Verhaltens und Handelns geworden, den wir in unserem Leitbild beschrieben haben und in den wir immer lieber schauen. Und damit zu einem Instrumentarium, zu erkennen, dass wir alle in Wirklichkeit von der gleichen Substanz genährt werden. Wertschätzende Kooperation und Kommunikation erschafft Gemeinschaft und Fülle, Geborgenheit und Sicherheit, Freiheit und Einzigartigkeit.

Damit ermöglicht uns die Gemeinwohl-Ökonomie, ganz im Sinne des uralten Tao te King, uns bewusst weiter zu entwickeln, um persönlich und als menschliche Gemeinschaft tatsächlich „Meister des Lebens“ zu werden.



HECKEL GmbH & Co KG
Anlagen, Maschinen und Phantasie
87600 Kaufbeuren – info@wheckel.de