

Sabine Altmann

Tue Gutes und rede darüber – unternehmerische Verantwortung und Markenimage



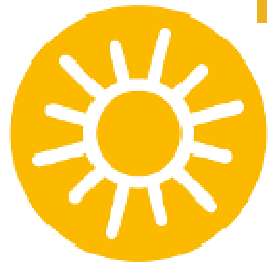
Wagner & Co



Strom. Wärme. Zukunft



Zukunft



Inhalt

MitarbeiterInnen und Unternehmen der Zukunft

Unternehmensmission und Sinnkopplung

Beispiel Wagner & Co

Fazit



Welche MitarbeiterInnen
benötigen Unternehmen der Zukunft –
und was macht ein Unternehmen
für diese MitarbeiterInnen attraktiv ?



Fachkräftemangel

Aus der Studie „Perspektive 2025“
Der Bundesagentur für Arbeit



Der deutsche Arbeitsmarkt ist im Umbruch: Während die vergangenen Jahrzehnte von Strukturwandel und hohen Arbeitslosenquoten geprägt waren, erlebt die Nachfrage nach Arbeitskräften derzeit einen regelrechten Boom.

Die Zahl der Erwerbstätigen erreichte im vierten Quartal 2010 **den höchsten Stand seit der Wiedervereinigung**, die Arbeitslosigkeit den niedrigsten Wert seit 1992. In einigen Branchen und Regionen werden bereits heute die Fachkräfte – also Personen mit mindestens einer abgeschlossenen Berufsausbildung oder einem vergleichbarem Sekundärabschluss – knapp.

Dies ist keineswegs nur ein Strohfeuer. Denn auf Grund der demografischen Entwicklung wird das sogenannte Erwerbspersonenpotenzial, also die Gesamtzahl von Personen in Deutschland, die theoretisch in der Lage sind, einer Arbeit nachzugehen, bis zum Jahr 2025 **um rund 6,5 Millionen Personen sinken** – und damit auch das Angebot an qualifizierten Fachkräften.

Wenn nicht aktiv gegengesteuert wird, fehlt es in Zukunft also deutlich an jenen Fachkräften, die ein Motor für Wachstum und Wohlstand sind. So werden nach Berechnungen des Instituts zur Zukunft der Arbeit **bis zum Jahr 2020 rund 240.000 Ingenieure fehlen.**

Employer Branding



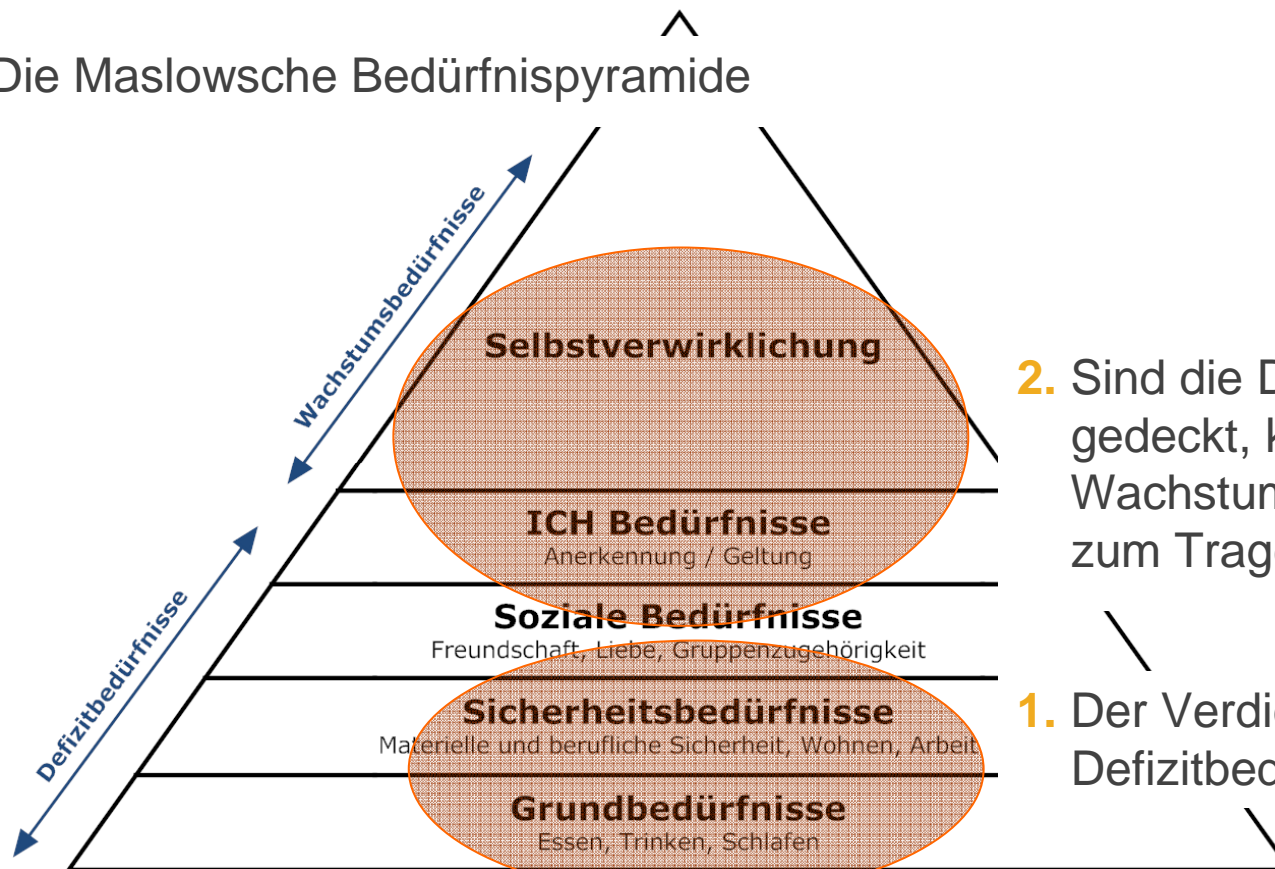
Warum arbeiten Menschen –
und was könnte sie dazu bewegen, dies bei uns zu tun?



Warum arbeiten Menschen ?



Die Maslowsche Bedürfnispyramide



2. Sind die Defizitbedürfnisse gedeckt, kommen die Wachstumsbedürfnisse zum Tragen

1. Der Verdienst sichert Defizitbedürfnisse

Bedürfnispyramide nach Abraham Harold Maslow (1908 - 1970)

Jenseits der Existenzsicherung



Wachstumsbedürfnisse:

- Menschen wollen lernen
- Menschen brauchen Anerkennung
- Menschen brauchen Sinn

„Das Bedürfnis zu lernen ist ein ebenso elementares Bedürfnis wie der Sexualtrieb – es setzt früher ein und bleibt länger bestehen.“

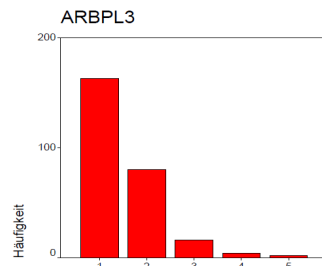
Peter M. Senge in „Die fünfte Dimension“

Arbeit als existentielles Bedürfnis des Menschen



Ich behaupte: es ist **ein elementares Bedürfnis** von Menschen zu arbeiten. Nirgends lassen sich die menschlichen Wachstumsbedürfnisse besser verwirklichen als in einem **sinnvollen** Job!

Bsp. Mitarbeiterbefragung 2010:



**Gute Arbeit zu leisten, ist für mich sehr wichtig.
Ich identifiziere mich mit meiner Arbeit und bin stolz,
wenn mir etwas gut gelingt.** **1,50**

Nicht alle wollen wachsen...



Die Wachstumsbedürfnisse sind **nicht bei allen Menschen gleich ausgeprägt.**

Nicht jeder hat in gleichem Maße das Bedürfnis, sich weiterzuentwickeln und sein Leben lang Neues zu lernen.



Um allerdings den **Anforderungen der Zukunft** gewachsen zu sein, benötigen wir in besonderem Maße MitarbeiterInnen, deren Bedürfnis es ist, **den Raum ihrer Fähigkeiten auszudehnen** und damit Einfluss auf ihre Umwelt zu nehmen.

Welche MitarbeiterInnen braucht ein Unternehmen in Zukunft ?



- Wir benötigen Menschen, die **über den Tellerrand hinausschauen** und nicht nur ihre Teilaufgabe im Blick haben
- Wir benötigen Menschen, die genau wissen, **in welcher Situation** sich ihr Unternehmen zur Zeit befindet und was gerade im Markt passiert.
- Wir benötigen Menschen, **die Visionen haben und Ideen entwickeln**, wie sie das Angebot ihres Unternehmens weiterentwickeln können.
- Wir benötigen Menschen, die mit ihrem Unternehmen identifiziert sind und **ihre ganze Kraft und all ihre Fähigkeiten** aufwenden, um ihr Unternehmen weiterzubringen.
- Letztendlich benötigen wir Menschen, die nicht nur ihr Unternehmen im Blick haben, sondern immer auch den **Nutzen für die Gemeinschaft**.

Und welches Unternehmen wählen diese MitarbeiterInnen ?



Die Frage ist:



Wie muss ein Unternehmen beschaffen sein, das **gerade die Menschen** anzieht und bindet, die benötigt werden, um die Anforderungen der Zukunft zu bewältigen?



Die Persönlichkeit von Unternehmen



Die Persönlichkeit von Unternehmen



Was ist das (wahre) Wesen meines Unternehmens ?



Und wie kann ich dieses Einzigartige angemessen kommunizieren ?

Unternehmenskultur



Die Unternehmenskultur ist die **Persönlichkeit** eines Unternehmens. Sie ergibt sich aus dem Zusammenspiel der **Ansprüche** der Gemeinschaft und der Unternehmens**wirklichkeit**.

Einerseits ist sie **nicht direkt beeinflussbar**. Andererseits wirkt jeder einzelne auf die Unternehmenskultur.

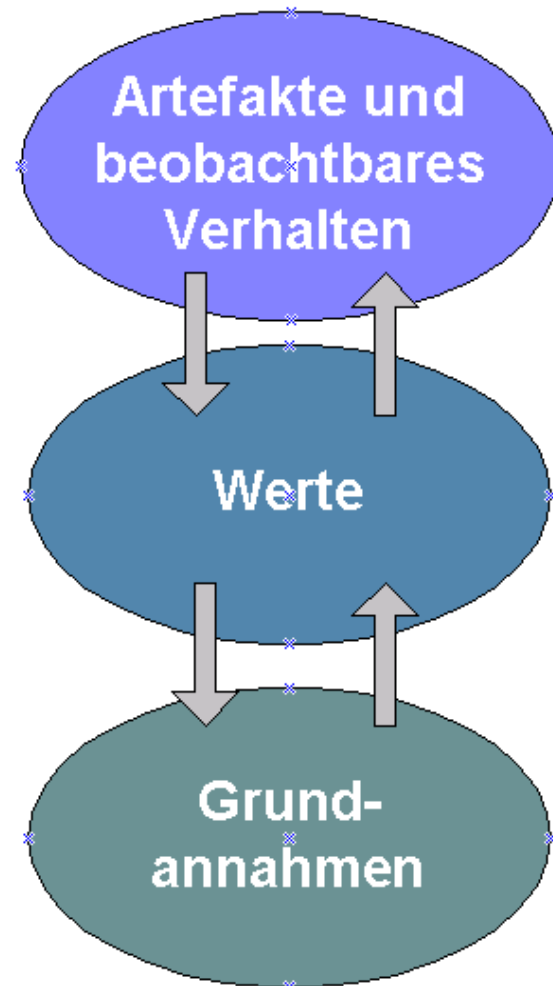
Was tatsächlich passiert, wirkt dabei weit stärker als alle Erklärungen und schönen Worte.

Der Geist in der Flasche

Eine Unternehmenskultur ist nichts, was man sieht oder direkt beeinflussen kann, und doch nimmt sie jeder unbewusst wahr



Ebenen der Unternehmenskultur



Gebäude

Sprache und Kleidung
Art des Umgangs miteinander
typische **Verhaltensmuster**
Legenden und **Geschichten**, Rituale
Formelle und informelle Regeln und Normen

Ziele, Strategien
Philosophie

bekundete Rechtfertigungen

Mentale Modelle

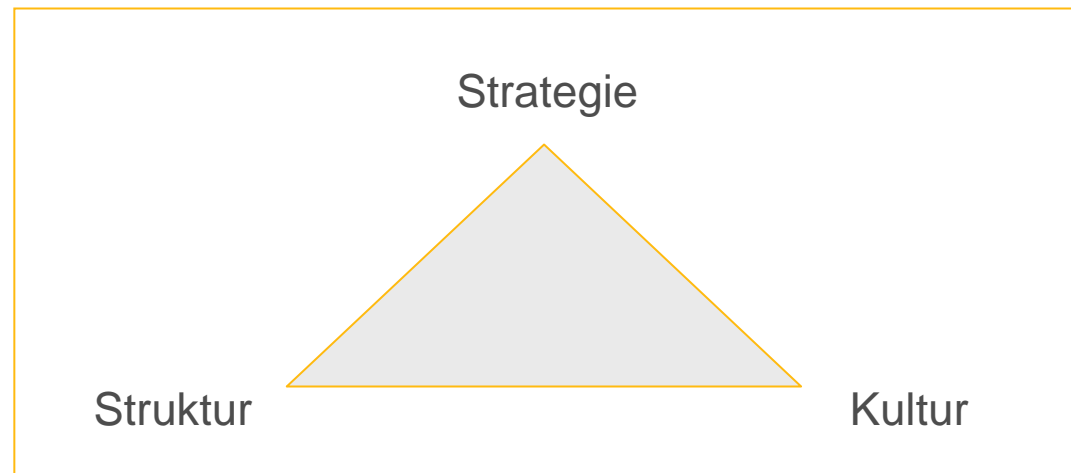
Heimliche Spielregeln

Unbewusste,
selbstverständliche Anschauungen
Erklärungsmuster

Kultur, Struktur und Strategie



Strategie, Struktur und Kultur treten in Wechselwirkung miteinander und beeinflussen sich gegenseitig



Markenkern und Wirklichkeit



Wie **authentisch** ist das Bild, das ich vermitteln möchte ?



Liberté toujours –
gilt das auch für die
MitarbeiterInnen ?

Strom. Wärme. Zukunft

Unternehmensmission und Sinnkopplung



Was ist eigentlich der Zweck meines Unternehmens?

Gibt es einen Zweck, der über die Gewinnerzielung **hinausgeht**?

Erfüllt das Unternehmen eine **gesellschaftliche Aufgabe**?

Menschen haben das Bedürfnis nach einem Sinn und dieses Bedürfnis nimmt zu.

- Schafft es ein Unternehmen, einen Sinn anzubieten,
- kann es **Vertrauen** in die Ernsthaftigkeit seiner Mission herstellen
- und dadurch eine **Verbindung** zu den Menschen schaffen

Sinn-Kopplung





Wagner & Co – Solarpionier und Mitarbeiterunternehmen





Solarpionier



Solarpionier

Geschichte und Geschichten ...



Wie alles anfang...



Liviana Holland Moritz Wagner



Eva Wagner



Peter Jacobs



Andreas Wagner



Manfred Maas

1979: neun junge Leute aus einer Umweltinitiative gründeten Wagner & Co - sechs von ihnen sind noch heute im Unternehmen.

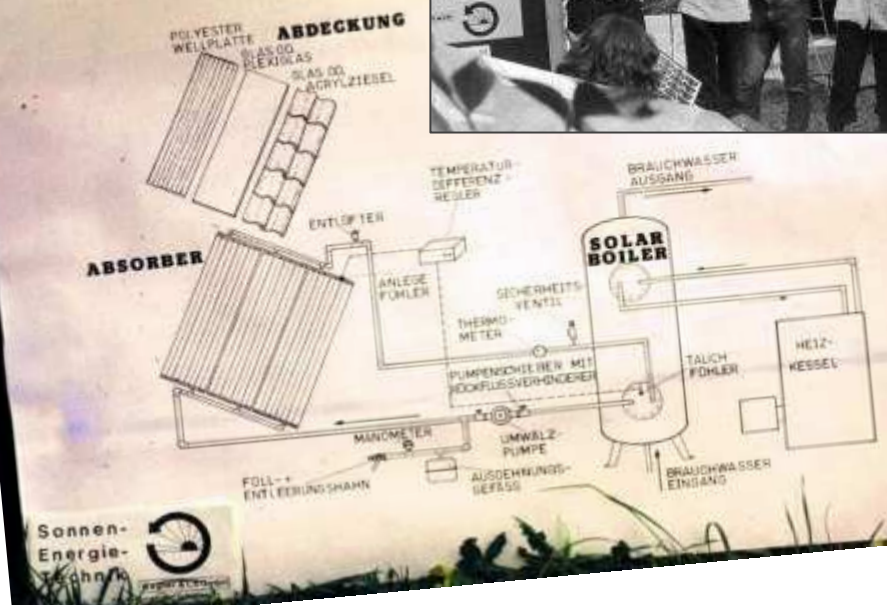
Strom. Wärme. Zukunft

Solarpionier

Geschichte und Geschichten ...



Solaranlagen, Solarzellen, Energiebücher und Umweltschutzpapier



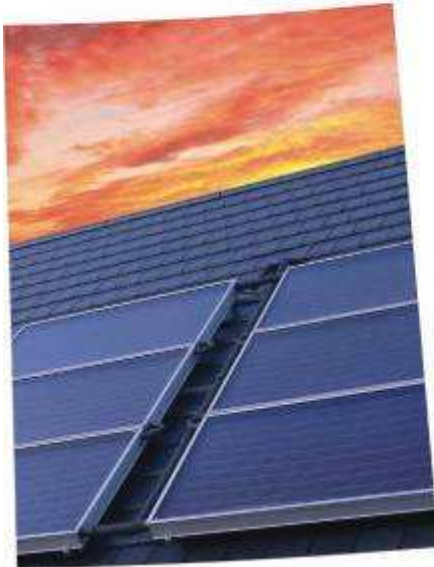
Strom. Wärme. Zukunft

Solarpionier

... und heute



Unsere Produkte



Solarwärme



Pellet Heiztechnik



Solarstrom

Strom. Wärme. Zukunft

Solarpionier

... und heute



Solarwärme

In Theorie...



Strom. Wärme. Zukunft

Solarpionier

... und heute



... und Praxis



Strom. Wärme. Zukunft

Solarpionier

... und heute



Solarstrom



Strom. Wärme. Zukunft

Solarpionier

... und heute



Solarstrom Impressionen



Strom. Wärme. Zukunft

Solarpionier

Best in Test



Dreimal Testsieger in Folge
und Auszeichnung seit es Solartests bei Stiftung Warentest gibt!

1987



1995



2009



2008



2002



2003



Strom. Wärme. Zukunft

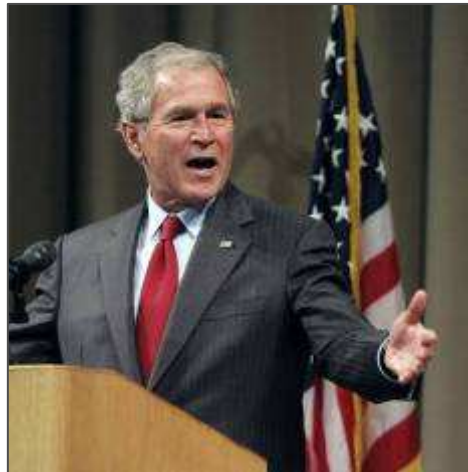


Mitarbeiterunternehmen



**Unser Mitarbeiter Jan Stasik
mit seiner Tochter
vor einem Solardach**

Demokratie in aller Munde



Bei Staaten scheint es keine Alternative zu geben!

George W. Bush zur Lage der Nation
Demokratie und Freiheit standen im Mittelpunkt seiner Ansprache.



Bei Unternehmen sind demokratische Strukturen immer noch ungewöhnlich.

Strom. Wärme. Zukunft

Demokratie bei Wagner & Co



Mitarbeiterunternehmen

Die Wurzeln



- Twind-Projekt



| | |
|------------------------|--|
| Neues wagen | learning by doing |
| positiv denken | "das kriegen wir schon hin" |
| out of the pipe | Wenn Du nicht weiter weißt, geh raus und frage |
| Pragmatismus | nicht reden, handeln |

- Umweltinitiative



Bei einem Unternehmen, das aus einer Initiative entsteht, **wo alle gleich viel wissen und beitragen**, liegen demokratische Strukturen nahe.

- Zeitgeist



Die Unternehmenskultur von Wagner & Co entspricht dem damaligen Zeitgeist und war **weniger eine bewusste Entscheidung**

Mitarbeiterunternehmen

Entwicklung



Ungewöhnlich ist nicht, dass Wagner & Co in dieser Form entstanden ist, sondern, dass es **31 Jahre lang und über alle Strukturreformen hinweg** seine demokratischen Strukturen erhalten konnte

Der Satz von Oppenheimer:

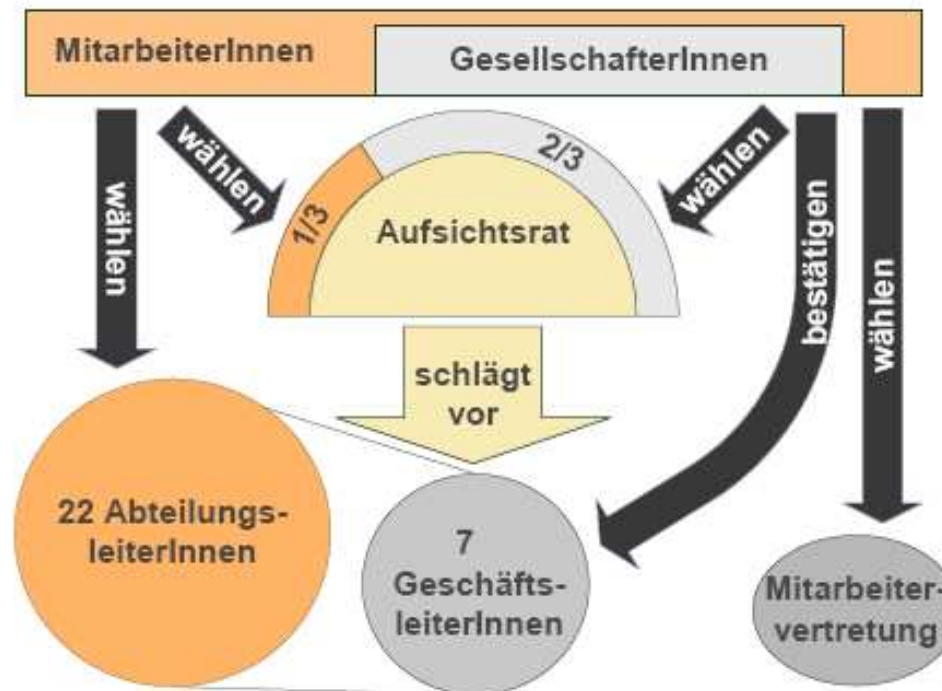
Nur äußerst selten gelangt eine Produktivgenossenschaft zur Blüte. Wo sie aber zur Blüte gelangt, hört sie auf, eine Produktivgenossenschaft zu sein.

Mitarbeiterunternehmen

Wagner & Co heute



1. Das Unternehmen **gehört** nur MitarbeiterInnen
2. 120 GesellschafterInnen **wählen** die Geschäfts- und Bereichsleitung
3. Die Abteilungen **wählen** ihre AbteilungsleiterInnen



Strom. Wärme. Zukunft

Mitarbeiterunternehmen

Modernes Management



Warum in einer sich schnell verändernden Umwelt ein zentralistisches Modell **versagt** :



Frei nach
Otto Waalkes

Auge an Vorstand:

1. Eine Faust kommt auf uns zu.
2. Erbitte das Lid schließen zu dürfen
3. Empfehle Ausweichschritt und ggf. Flucht

Vorstand an Auge:

Ich möchte keinen Präzedenzfall schaffen. Legen Sie mir deshalb bitte einen Investitionsantrag für das Schließen des Lides mit Aufwand und Nutzen vor. Wie Sie wissen, bin ich für Punkt 3 nicht zuständig. Machen Sie mir bitte eine Vorstandsvorlage. Ich werde Ihr Anliegen dann dem Gesamtvorstand vortragen...

Was hier vor allem fehlt, ist **Schnelligkeit** im Umgang mit sich schnell verändernden Umweltbedingungen.

Entscheidungen müssen **so kundennah wie möglich** getroffen werden.

Ein demokratisches Unternehmen bietet dafür **gute Voraussetzungen**.

Mitarbeiterunternehmen

Vision und Grundsätze



Demokratie ist kein Selbstläufer, sondern benötigt ein ständiges Ringen um Verbesserung.

Unsere Vision



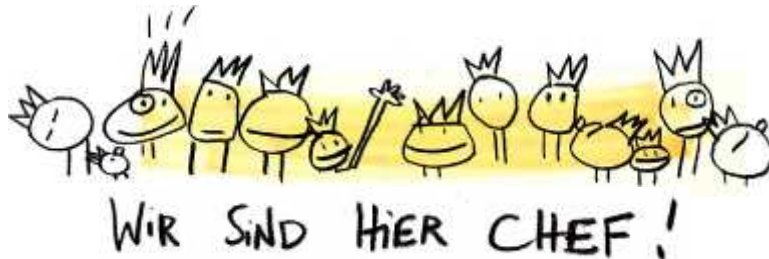
- **100 % Erneuerbare**
- **Wir sind Teil einer weltweiten Bewegung**
- **Wir gestalten den Wandel**
- **Und es geht dabei um Zukunft**

Mitarbeiterunternehmen

Vision und Grundsätze



Unsere Grundsätze



- **selbstbestimmt** und selbstbewusst
- **fair, ehrlich und vertrauensvoll**
- **kunden- und mitarbeiterorientiert**
- **konsequent, sozial und wertschätzend**
- es ist uns wichtig, dass alle **Verantwortung** übernehmen und dass **Informationen** offen verfügbar sind
- dabei entscheiden wir so **dezentral** und **demokratisch** wie möglich

Zurück zur Frage von vorhin ...



Wie muss ein Unternehmen beschaffen sein,
das **gerade die Menschen** anzieht und bindet,
die es benötigt, um die Anforderungen der Zukunft zu bewältigen?

- Es muss Raum bieten für **persönliche Entwicklung**
- Es muss die Möglichkeit bieten, **zu gestalten und Einfluss zu nehmen**
- Es muss das **Bedürfnis nach Sinn** befriedigen und zwar nach einem Sinn, der über die eigene Person und über das eigene Unternehmen **hinausweist**
- Es muss die Möglichkeit bieten, sich mit dem Unternehmen zu **identifizieren**. „Mein Unternehmen“

Fazit



Ich meine, ein **demokratisches Unternehmen** mit einem gesellschaftlich sinnvollen Unternehmenszweck ist eine Möglichkeit, das Bedürfnis nach **Sinn, Wachstum und Gestaltungsmöglichkeiten** in besonderem Maße zu befriedigen.



...in der Wagner Kantine

Vielen Dank!

Strom. Wärme. Zukunft