



Martina Bär-Sieber

Sie ist Management Beraterin, Coach, Autorin, Speaker, Moderatorin, Unternehmerin. Sie steht für die Leidenschaft, Veränderungen Wirklichkeit werden zu lassen und mehr Menschlichkeit in den Unternehmen zuzulassen. Sie greift auf mehr als 20 Jahre Berufserfahrung zurück: aus der Industrie, der Lehre und der Beratung. Mit Pragmatismus und Passgenauigkeit führt sie Unternehmer und Manger durch die komplexen Veränderungsprozesse. Immer im Blick: Die gelebten Werte einer Organisation.

Der Grund meines Engagements für den Genders Dialog

Als Wirtschaftsinformatikerin stand ich in meiner beruflichen Laufbahn häufig als einzige Frau allein auf weiter Flur. In den letzten Jahren hatte ich wunderbare Führungskräfte und Kollegen, mit denen ich schon vor vielen Jahren gute Diskussionen über das Frau- bzw. Mann-Sein im Beruf geführt habe. Menschen, an denen ich persönlich gewachsen bin und die sicher auch ein Stück an mir gewachsen sind. Und ich habe auch gegenteilige Erfahrungen gemacht: kollegiale Beziehungen, die an unbewussten Vorurteilen gescheitert sind. Schade, dass wir damals nicht auf die Idee gekommen sind, einen Genders Dialog zu starten.

Ich freue mich, dass sich hoch engagierte Männer und Frauen in der Genders Dialog Society zusammengeschlossen haben. Menschen, die uns unermüdlich bewusst machen, dass die Kommunikation zwischen den Geschlechtern nicht immer rundläuft. Denn ein wertschätzender Genders Dialog tut nicht nur jedem Einzelnen gut. Er ist essenziell, um unsere Wirtschaft weiter zu stärken.

Ein Quantensprung für Unternehmen

Unternehmen 6.0 eine wertschätzende
Unternehmenskultur – für Frau und Mann

Die Veränderungsgeschwindigkeit in Unternehmen ist in den letzten Jahren immer stärker gestiegen. Und sie wird weiter dramatisch zunehmen. Um nicht aus der Kurve zu fliegen, ist ein kultureller Quantensprung angesagt: von Gewinn und Leistung hin zu Sinn und Gemeinschaft. Zur richtigen Balance zwischen Jung und Alt, Frau und Mann, unterschiedlichen Ethnien. Hin zum Unternehmen 6.0.

Die Märkte sind turbulent

Die Veränderungsgeschwindigkeit in Unternehmen hat sich in den letzten Jahren drastisch gesteigert, und sie wird weiter zunehmen. Stagnierende Absatzzahlen, Minuszinsen und Herausforderungen durch neue Technologien und Konzepte wie Big Data, Digitalisierung und Industrie 4.0 heizen dabei den Wandel auf der Marktseite weiter an.

Auf der menschlichen Seite kommen der Fachkräftemangel¹, eine erschreckend ansteigende Burn-out-Rate² und eine geringe Mitarbeiterbindung³ hinzu. Der demografische Wandel wird dafür sorgen, dass das Renteneintrittsalter weiter steigen wird. Gleichzeitig kommen junge Arbeitskräfte auf den Arbeitsmarkt, die Gewohntes infrage stellen und ganz neue Ansprüche an das Berufsleben formulieren.⁴ In diesem Jahr wurde zudem die gesetzliche Frauenquote verabschiedet. Die Diskussion zur offenen Gestaltung des Dialogs zwischen Mann und Frau lebt.

Für Unternehmer und Manager stellt sich die Frage, wie sie zeitgemäße Antworten finden können, um den Anforderungen der Zukunft standzuhalten. Wie können sie ihr Unternehmen und ihre Mitarbeiter gut durch diese turbulenten Zeiten führen? Welche unternehmerischen Veränderungen sind angezeigt? Eine Organisationsveränderung auf Basis des Graves-Value-Systems stellt dabei einen praktikablen Lösungsansatz dar.

Das Modell hinter dem Ansatz

Der Begriff „Unternehmen 6.0“ leitet sich aus dem Graves-Value-System ab, einem wissenschaftlichen Reifegrad-Modell. Es basiert auf den Forschungsarbeiten von Prof. Clare W. Graves (1914–1986), der Gruppen von Menschen und Gesetzmäßigkeiten von Veränderungen erforschte. Er untersuchte Verhaltensweisen in sozialen Systemen wie Unternehmen, aber auch in ganzen Bevölkerungsgruppen oder Familien. Seine Theorie begann er in den 50er Jahren zu entwickeln. Diese verfeinerte er bis zu seinem Tod im Jahr 1986. Und trotz ihres Alters sind Graves' Forschungsergebnisse heute so aktuell wie nie.

Sein komplexes soziologisches Modell wird heute, vereinfacht und auf die Wirtschaft übertragen, zunehmend als Framework für die Arbeit an Organisationsveränderungen eingesetzt.⁵ Es liefert Unternehmerinnen und Managerinnen Impulse, die richtigen Weichen für eine innovative Unternehmensgestaltung zu stellen.

Es ist nichts Neues: Verändert sich der Markt, stoßen Unternehmen über kurz oder lang an ihre Grenzen. Alte Rezepte funktionieren nicht mehr. Organisationen müssen sich ändern und neue, passende Antworten auf die Herausforderungen finden, die der Markt für sie bereithält. Es stellen sich allerdings vielfach die Fragen: Wohin soll sich das Unternehmen verändern? Wie umfassend hat eine erfolgreiche Veränderung zu sein? Wie kann eine solche Veränderung realisiert werden? Hier setzt das Graves-Value-System an.

Graves' Studien belegen, dass Unternehmen – wie alle sozialen Systeme – bestimmte, stets gleichartige Entwicklungsstufen (Ebenen) durchlaufen. Diese bauen strikt aufeinander auf. Als Graves sein nach oben offenes Modell 1970 veröffentlichte, ging er von sieben Ebenen aus. Seine wissenschaftlichen Erben, Beck und Cowan, fügten die achte Ebene hinzu. Derzeit zeichnet sich bereits eine neunte Ebene ab.

Die Ebenen sind durch Fähigkeiten sowie durch Denk- und Verhaltensweisen (Werte) ausgeprägt. Menschliche Systeme höherer Ebenen gewinnen neue Fähigkeiten hinzu, so dass sie in der Lage sind, immer komplexere Situationen zu meistern. Hand in Hand damit verändert sich der Wertekanon des menschlichen Systems. Die Ebenen unterscheiden sich so grundlegend voneinander, dass eine Veränderung von einer Ebene in die nächste einen regelrechten Quantensprung bedeutet.

Wichtig für die Arbeit in der Praxis ist die Tatsache, dass es zu jeder Marktsituation eine passende Entwicklungsstufe gibt. Es gibt kein „besser“ und kein „schlechter“. Es gibt schlicht zu Rahmenbedingungen passende oder unpassende Ebenen. Besonders zu erwähnen ist, dass die Gestaltung des Dialogs zwischen Mann und Frau aufgrund der Wertehierarchie und der Fähigkeiten einer Entwicklungsstufe unterschiedlich ausgeprägt sein kann.

Schauen Sie sich die folgende Tabelle an. Erkennen Sie Ihre Organisation in einer der Ebenen wieder? Glauben Sie, dass ein Wechsel in eine andere Ebene angezeigt wäre? Oder ist Ihr Unternehmen passend positioniert?

Ebene	Werte	Fähigkeiten	Marktbedingung und Marktpositionierung	Beispiele	Dialog zwischen Frau und Mann
1. Beige	Überleben	Sich ernähren können	Krieg, Armut, Bevölkerungsexplosion	Ausbeutung, Bettler, Tagelöhner	Jeder kämpft für sich. Keine geschlechterspezifischen Unterschiede
2. Purpur	Zugehörigkeit, Schutz	Entscheidungen für eine Gruppe treffen, Zusammenarbeit organisieren, einem Patriarchen dienen	Stabiler, planbarer Absatz; regionaler Verkäufermarkt. Produktion einfacher Produkte mit geringer Innovation	Kleinere Familienunternehmen, die Dorfbäckerei, das kleine familiengeführte Hotel	Geschlechter-spezifische Über- bzw. Unterordnung; patriarchalische Systeme vs. matriarchalische Systeme
3. Rot	Macht, Respekt, persönlicher Erfolg, Freiheit, Gewinnen	Kämpfen und siegen, erobern von Märkten, sich hocharbeiten	Schnell erschließbarer Wachstumsmarkt, Verdrängungswettbewerb. Kostenführerschaft	Strukturvertrieb / Schneeballprinzip; schnell expandierende Handelsumternehmen; Unternehmen, die nach dem Akkordlohn-Prinzip arbeiten	Der oder die Stärkere setzt sich durch. Zumeist überwiegend männliche oder überwiegend weibliche Systeme (abhängig von der Kundschaft). Zwischen den Geschlechtern keine Augenhöhe.
4. Blau	Ordnung, Sicherheit, Wahrheit, Gerechtigkeit, Rang, Schuld und Unschuld	Große Organisationen führen, Regeln setzen und einhalten, feste Zuständigkeiten schaffen, urteilen über Recht und Unrecht; Fehler und Risiken vermeiden	Verkäufermarkt. Kontinuierlich wachsender Markt. Dominanz gegenüber Wettbewerb. Komplexere Produkte, mittlerer Innovationsgrad, langsame Innovationszyklen	Etablierte Unternehmen mit gutem Markenimage. Ämter und Behörden, die Verwaltung von Universitäten; traditionell auf Sicherheit ausgerichtete Unternehmen wie Banken und Versicherungen, die ihre Produkte in den Vordergrund stellen.	Klare Zuordnung männlicher und weiblicher Rollen und Zuständigkeiten. Innerhalb dieser Zuständigkeiten dominiert die Frau oder der Mann. Dieser / diese sieht sich in seiner / ihrer Rolle als überlegen an, was einen wertschätzenden Dialog verhindert.

5. Orange	Persönlicher Erfolg und Gesamterfolg, Unabhängigkeit, Verantwortung, win-win	Planung über Bereiche hinweg, Strategien entwickeln und umsetzen, eigenverantwortlich entscheiden, aus Fehlern lernen, Effizienz steigern	Zunehmend gesättigte Binnenmärkte, Nachfragemarkt, kürzere Innovationszyklen, zunehmender Kosten- und Innovationsdruck; schnelle Innovationszyklen	Marktführer in der Fertigungsindustrie und Dienstleistung, Unternehmen mit stark ausgeprägtem Kundenfokus, klassische Beratungen. Banken und Versicherungen, die sich auf ihre Kundengruppen fokussieren.	Dialog zwischen den Geschlechtern auf Augenhöhe beginnt. Verantwortungsbereiche und dafür notwendige Fähigkeiten werden anerkannt und wertgeschätzt. Fokus liegt auf den Unterschieden der Geschlechter.
6. Grün	Sinnhaftigkeit, Nachhaltigkeit, Konsens, Fairness, Gemeinsamkeit, Akzeptanz, Toleranz	Nutzen der Potenziale, die aus Unterschiedlichkeiten entstehen, Inklusion statt Assimilation, Kooperation, sich selbst zurücknehmen im Interesse aller	Stagnierende Märkte, extreme Veränderungs-geschwindigkeit, hohe Innovationsnotwendigkeit auch bzgl. neuer Arbeits- und Kooperationsmodelle, Fachkräftemangel, geringe Mitarbeiterbindung	Innovative Modelle in der Automobil- und Fertigungsindustrie, innovative IT-Unternehmen, Kompetenzpools, multifunktionale Projektteams, funktionierende Matrixorganisationen	Wertschätzender offener Dialog auf Augenhöhe lebt. Geschlechter-spezifische Unterschiede geraten langsam aus dem Fokus. Es geht stärker um die individuellen Stärken und Kompetenzen.
7. Gelb	Wissen, Unabhängigkeit, Individualität, Freiheit	Netzwerke organisieren und hochflexibel nutzen, Schwarmintelligenz nutzen, Vorteile aller vorhergehenden Ebenen schätzen und einsetzen	Keine beständigen Unternehmensstrukturen	Think-Tanks, Wissensnetzwerke, Einkäufernetzwerke	Wertschätzender offener Dialog auf Augenhöhe lebt. Fokus auf die individuellen Stärken und Kompetenzen – sowie das individuelle Wissen eines Menschen.
8. Türkis	Gesellschaftlicher und ökologischer Sinn und Gesamtzusammenhang	Im Kontext einer gemeinsamen Welt denken, planen und handeln	Noch nicht vorhanden	Keine	Klare Augenhöhe zwischen Frau und Mann. Rückbesinnung und Stolz auf weibliche und männliche Stärken.
9. Koralle	„Gesunder Egoismus“ im Wirken für das „große Ganze“	Wissen über das eigene Sein, Fokussierung, Authentizität	Noch nicht vorhanden	Keine	Klare Augenhöhe zwischen Frau und Mann. Natürliche Nutzung der weiblichen und männlichen Stärken.

Wie sieht das Unternehmen 6.0 aus und welche Vorteile bietet es?

Im Unternehmen 6.0 geht es darum, eine Organisationsform zu finden, die durch Streben nach Gewinn und Erfolg, Umsatzsteigerung und Kostensenkung gekennzeichnet ist. Hinzu kommt eine starke menschliche Komponente. Zentrale Werte sind Sinnhaftigkeit, Fairness, Gemeinschaft und Nachhaltigkeit.

Maßgeblich ist die Sichtweise des Managements, dass die humane Ressource die entscheidende Ressource eines Unternehmens ist. Im Unternehmen 6.0 ist klar: Wir können gemeinsam noch erfolgreicher werden, wenn wir leistungsorientiert zusammenarbeiten. Führungskräfte schätzen die individuellen Kompetenzen ihrer Mitarbeiterinnen. Diese werden entsprechend ihren Kompetenzen eingesetzt und gefördert. Damit entwickelt sich automatisch eine gelebte Vielfältigkeitskultur, die Unterschiede nutzt, anstatt sie zu assimilieren.

Das gilt nicht nur, aber insbesondere auch für gelebte Gender Diversity. Im Unternehmen 6.0 gehört somit ein offener, wertschätzender Dialog auf Augenhöhe zwischen Mann und Frau zum Alltag. Geschlechterspezifische Unterschiede werden nicht nur akzeptiert, sondern vielmehr positiv aufgenommen.

Ein solches Unternehmen zu leiten, stellt hohe Anforderungen an die Führungskräfte. Soziale und emotionale Kompetenzen sind genauso wichtig wie Zielorientierung und Durchsetzungskraft. Der Führungsstil sollte offen und partizipativ sein. Zugleich ist die Führungskraft dafür verantwortlich, die Leitlinien und Ziele des Unternehmens zu kommunizieren und umzusetzen. Führungsaufgabe ist es, den Gruppenprozess und die Selbstorganisation der Mitarbeiter aktiv zu steuern, ohne direktiv zu sein. Dabei darf die Führungskraft aber auch nicht zu „soft“ sein. Es gilt verschiedene Meinungen, Ansätze und Perspektiven zu integrieren und dabei die Unternehmensziele klar zu verfolgen.

Warum ist nun das Unternehmen 6.0 die Antwort auf die turbulenten Märkte der heutigen Zeit? Handelt es sich dabei nicht um das Propagieren eines neuen Gutmenschentums? Nun, die wirtschaftlichen Vorteile des „Unternehmens 6.0“ liegen auf der Hand:

Umsatzsteigerung.

Durch seinen Fokus auf die Menschen entwickelt sich im Unternehmen 6.0 recht schnell eine große Vielfalt. Gender Diversity wird genauso gelebt wie die Integration von Jung und Alt oder zwischen Menschen unterschiedlicher Herkunftsländer und Ethnien. Und: Diversity sells! Vielfältige Unternehmen erobern schneller und besser neue Kundengruppen, weil sie neue Zielgruppen bereits intern abbilden.

Reduktion von Geschäftsrisiken.

Themen werden von einer vielfältigen Belegschaft aus unterschiedlichen Blickwinkeln betrachtet. Ein lösungsorientiertes und konstruktives Denken wird gefördert, ebenso eine sehr reife Fehlerkultur. Dies führt dazu, dass Risiken besser erkannt und minimiert werden. Die Finanzkrise zum Beispiel war und ist eine Krise, die bei weitem nicht so dramatische Kreise gezogen hätte, wenn die Belegschaften in den Banken a) heterogener und b) nachhaltiger orientiert gewesen wären.

Gesteigerte Innovationsfähigkeit.

Die Akzeptanz und die Umsetzung von organisatorischen Veränderungen in Unternehmen nehmen zu, wenn ein Unternehmen vielfältig aufgestellt ist. Dies ist notwendig, wenn ein Unternehmen die immer schnelleren Produktions- und Innovationszyklen meistern möchte.

Gesteigerte Produktivität.

Die Arbeitsatmosphäre verbessert sich, weil sich Mitarbeiter als Menschen ernst genommen fühlen. Mitarbeiter sind in einer solchen Umgebung gesünder und damit auch produktiver. Zudem profitieren Unternehmen 6.0 von innovativen Arbeitsmodellen wie Rentner-Pools, Virtual Office, Jobsharing.

Gesteigerte Mitarbeitergewinnung und Mitarbeiterbindung.

Mitarbeitergewinnung und -bindung funktioniert in einem menschlichen Unternehmen nun einmal besser. Es spricht sich herum, wenn sich die Mitarbeiter in ihrem Job wohlfühlen. Und dies ist ein probates Mittel, um dem Fachkräftemangel zu begegnen.

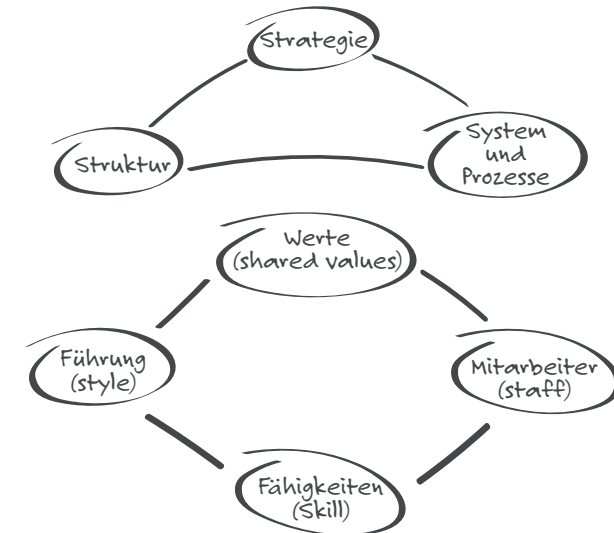
Was sind die Erfolgsfaktoren in der Umsetzung?

Ein solcher Paradigmenwechsel ist zuallererst eine Entscheidung. Man muss es wollen. Wichtigste Voraussetzung ist, dass das Top-Management mehrheitlich hinter dem Thema steht, es vorlebt und aktiv unterstützt. Wenn das a priori nicht gegeben ist, braucht es jemanden, der durch geschicktes Lobbying eine Mehrheit dafür organisiert. Wenn sich zum Beispiel die Personalchefin alleine auf die Reise macht, ist das Vorhaben eigentlich schon zum Scheitern verurteilt, weil dann der nächste Schritt nicht stattfindet.

Erfolgsfaktor 2 ist: den Veränderungsbedarf herausarbeiten. An dieser Stelle benötigt man die Akzeptanz von allen Fachbereichen. Deshalb braucht es von Anfang an eine breite Zustimmung in der Geschäftsführung. Man kann eine Organisation nicht verändern, indem man nur an einer oder zwei Stellschrauben dreht und wenige unkoordinierte Maßnahmen anstößt.

Es gilt immer, die Organisation ganzheitlich zu verändern. Hilfreich ist ein Blick auf alle Gestaltungselemente eines Unternehmens, wie sie beispielsweise im 7s-Modell (nach Thomas J. Peters und Robert H. Waterman) definiert sind. „7s“ leitet sich aus den im Englischen ursprünglich verwendeten sieben Begriffen ab, die alle mit dem Buchstaben „s“ beginnen. Dabei unterscheidet das Modell ein „hartes Dreieck“ und ein „weiches Viereck“. Das harte Dreieck umfasst eher klassische Bereiche der Organisation: Strategie, Struktur sowie Systeme/Prozesse. Im weichen Viereck hingegen finden sich die menschlichen Bereiche der Organisation: Werte (shared values), Führung und Kultur (style), Mitarbeiter (staff) sowie die Fähigkeiten der Organisation (skill).

Die Veränderungshebel setzen sowohl an den „harten“ Elementen als auch an den „weichen“, menschlichen Faktoren an. Mit diesem „Durchdeklinieren“ entsteht ein klares Bild über den Veränderungsbedarf. Dieser kann unter Umständen niederschmetternd groß sein. In diesem Fall ist es oft sinnvoll, einen Zwischenschritt zu gehen. Dabei wählt man einen gut abgetrennten Bereich aus, der idealerweise über eigene Prozesse und Systeme verfügt, um den Beschluss umzusetzen.



Organisatorische Gestaltungselemente eines Unternehmens;
7s-Modell nach Peters und Waterman

Erfolgsfaktor 3 ist also: Etablierung einer Subkultur, falls nötig. Das hat den Vorteil, dass man schnell an Geschwindigkeit gewinnt und die Erfolge schnell sichtbar werden. Diese Erfolge motivieren oft den Rest des Unternehmens, sich zu öffnen. Die Vorteile, die Benefits sind dann nicht mehr theoretisch, sondern real und der Widerstand gegen Veränderungen nimmt ab.

Erfolgsfaktor 4 ist die wahrgenommene Geschwindigkeit. Mitarbeiter haben ein feines Gespür dafür, ob das Management ein Thema wie „kultureller Wandel“ als PR-Aktion bewertet oder ob sich das Unternehmen auf der Werteebene wirklich weiterentwickeln möchte. Das wird insbesondere an der Veränderungsgeschwindigkeit festgemacht.

Wie bei allen echten Veränderungen ist es wahrscheinlich, dass das Management mitten im Prozess feststellt, dass die Sache ein wenig

komplizierter ist als ursprünglich angenommen. Die mit der Veränderung betrauten Führungskräfte sollten sich also darauf einstellen, dass sie im Prozess noch einmal nachjustieren und eine weitere Motivationspritze verpassen müssen.

Und last but not least: Erfolgsfaktor 5 ist ein gutes Change-Management, das alle Mitarbeiter und Führungskräfte mit auf die Reise nimmt. Bei dieser Veränderung handelt es sich nun mal um einen Quantensprung. Mitarbeiterinnen und Manager müssen sich auf grundlegend neue Arbeitsweisen und Gegebenheiten einstellen. Selbst wenn das Ziel „mehr Menschlichkeit“ lautet, so geht es doch Hand in Hand mit einschneidenden Veränderungen, die bei Mitarbeitern Ängste und Blockaden auslösen können. Die Gestaltung einer offenen Diskussion gepaart mit einer sehr guten, transparenten Kommunikation sowie die direkte Beteiligung von Mitarbeitern aller Ebenen, die Neues selbst gestalten können, sind Beispiele für passende Change-Management-Maßnahmen.

Fazit

Die turbulenten, sich immer schneller wandelnden Märkte stellen Unternehmerinnen und Managerinnen vor nie dagewesene Herausforderungen. Passende Antworten liefert das Graves-Value-System. Im „Unternehmen 6.0“ wird das Streben nach Gewinn und Erfolg, nach Umsatzsteigerung und Kostensenkung vereint mit einer starken menschlichen Komponente. Zentrale Werte sind Sinnhaftigkeit, Fairness, Gemeinschaft und Nachhaltigkeit.

Im Unternehmen 6.0 bildet sich eine gelebte Vielfältigkeitskultur heraus, die den Umsatz, die Produktivität und die Innovationsfähigkeit der Unternehmen steigert, während sie Geschäftsrisiken minimiert. Eine Kultur, die Antworten zur Mitarbeiterbindung und -gewinnung gibt und die den offenen und wertschätzenden Dialog zwischen Mann und Frau zur Normalität erklärt. Wagen Sie für sich und für Ihr Unternehmen den Quantensprung!

Quellen

1. Gemäß Gallup-Studie vom 31.03.2014 wird in DACH im Jahr 2020 nahezu Vollbeschäftigung erreicht sein
2. Vgl. FAZ 2014, Prof. Otto Scharmer 2014
3. Gemäß Gallup-Studie vom 31.03.2014 haben 84 % der Mitarbeiter nur eine geringe Bindung zu ihrem Arbeitgeber
4. Quelle: PWC-Studie „Millennials at work“, 2011
5. Vgl. Bär-Sieber, Krumm, Wiehle, Unternehmen verstehen gestalten verändern, Gabler Verlag, 3. Auflage 2015