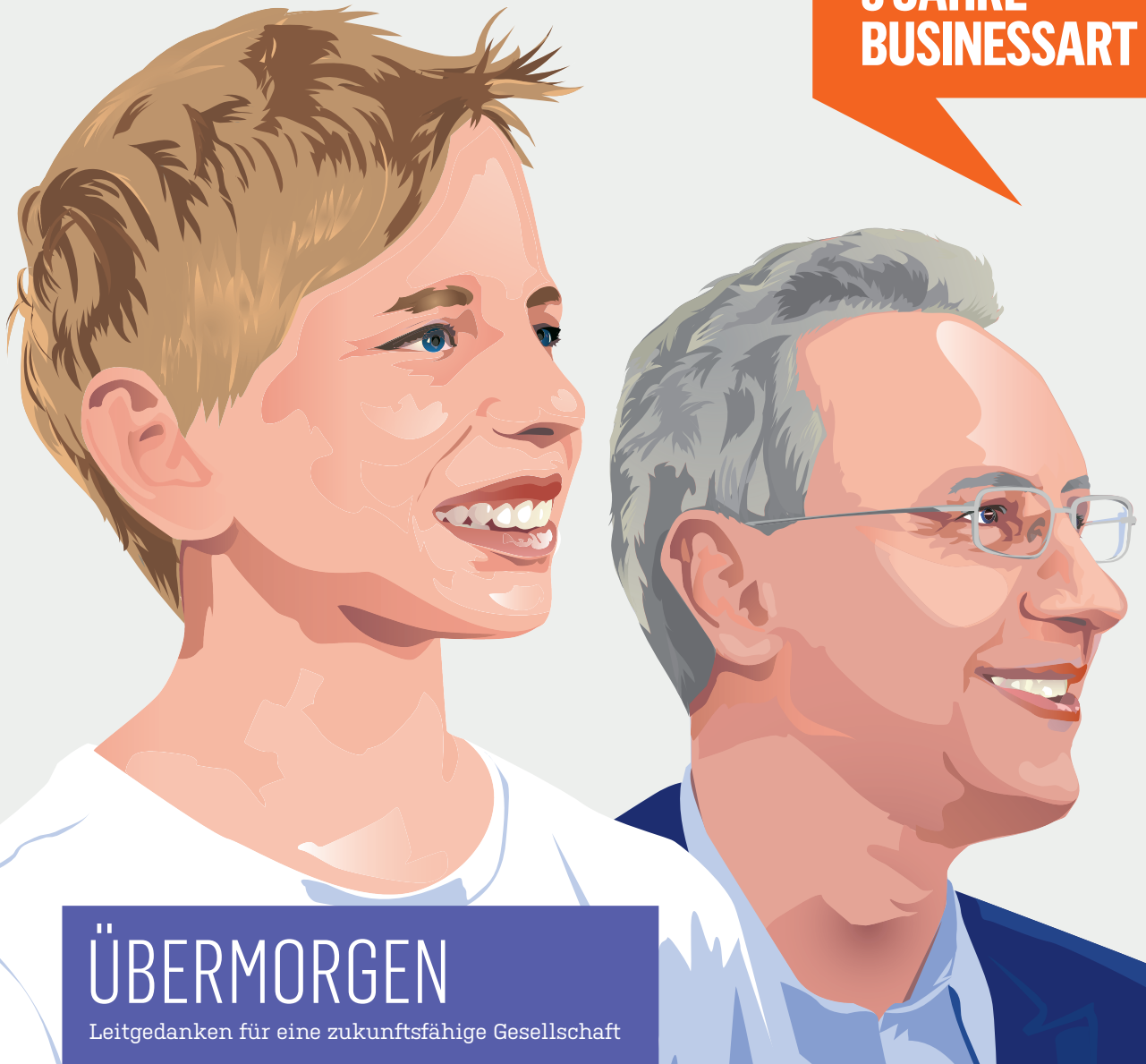


BUSINESSART

WIRTSCHAFT MIT WEITBLICK

02|2017

5 JAHRE
BUSINESSART



ÜBERMORGEN

Leitgedanken für eine zukunftsfähige Gesellschaft

DIE SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS (SDGS): eine erste Zwischenbilanz.

ANGST VOR DEM ZERBRECHEN: Was hält eine moderne Gesellschaft zusammen?

WOHLSTAND FÜR ALLE – EINE UTOPIE? Drei Ökonomen, ihre Konzepte und ihre Antworten.

ZUKUNFTSDENKER: Eine optimistische Anleitung von Matthias Horx und Wolfgang Stabentheiner.

WIR SIND ALLES ANDERE ALS EIN STREICHELZOO

Ein Chef schafft sich selbst ab und gibt seinen MitarbeiterInnen das Kommando. Eine Stadtgemeinde überlässt ihren BürgerInnen die Zukunft des Ortes. Soziale Innovationen setzen auf Verhaltensänderungen statt auf Geld- und Machtgier. Ein neues Allheilmittel?

MARKUS MITTERMÜLLER



„Christoph Haase ist nach Kanada ausgewandert. Die gesamte Familie Haase hat sich aus der Geschäftsleitung verabschiedet.“ Diese Antwort bekommt jeder, der den bisherigen Chef des Wiener Familienunternehmens Tele Haase sucht. Dass sich der bisherige Geschäftsführer der auf Zeit- und Überwachungsrelais spezialisierten Firma selbst wegrationalisiert hat, war sein eigener Wunsch. Im Jahr 2013 – exakt zum 50-jährigen Firmenjubiläum – hat Haase begonnen, das Unternehmen auf den Kopf zu stellen. Hierarchien wurden abgeschafft, Abteilungen aufgelöst. Die Verantwortung wurde von der Chefebene auf sämtliche MitarbeiterInnen

übertragen. „Wir sind jetzt ähnlich einer parlamentarischen Demokratie organisiert“, erklärt Markus Stelzmann, der nach außen offiziell als Geschäftsführer auftritt, sich in seiner Rolle im Unternehmen aber als „Regisseur“ definiert.

PROFIT VERSUS SOZIALES BEWUSSTSEIN?

Gilt diese tief greifende strukturelle Änderung als Soziale Innovation? Oder ist es eine unternehmerische Neuaufstellung, die in erster Linie ökonomische und nicht soziale Ziele verfolgt? „Natürlich sind wir ein wirtschaftlich agierendes Unternehmen, das Profit erwirtschaften muss“, meint Stelzmann. Wolfgang Michalek, Managing Director beim Zentrum für Soziale Innovation (ZSI) in Wien sieht darin keinen Widerspruch. „Grundsätzlich sind alle Innovationen sozial relevant. Soziale Innovationen finden immer schon statt, sie haben eine lange Geschichte. Neu ist, dass es aktuell mehr Bewusstsein dafür gibt“, erklärt er. Im Gegensatz zu technisch-wirtschaftlichen Innovationen, die neue Produkte oder Verfahren hervorbringen und kommerziell erfolgreich sein sollen, gehe es bei Sozialen Innovationen um neue Formen des Handelns von Menschen, die von allen Betroffenen akzeptiert und auch praktiziert werden. „Ziel ist immer, eine Verhaltensänderung einer Person oder Gruppe zu erreichen“, so Michalek.

SOZIALE INNOVATION IN DER PRAXIS

IN TEILBEREICHEN GESELLSCHAFTLICHER ENTWICKLUNG	SOZIALE INNOVATIONEN IN DER PRAXIS	
	alt / historisch / früher	neu / aktuell / künftig
Wissenschaft und (Weiter-)Bildung	Universitäten, Schulpflicht, diverse pädagogische Konzepte (M. Montessori, ...)	Web 2.0, Social Media, Wikipedia, "science mode 2", Citizen Science, ...
Wirtschaft, Arbeit/Beschäftigung	Gewerkschaften, Kammern, Taylorismus, Fordismus, Selbstbedienung, ...	Arbeitszeitkonten, Gruppenarbeit, Open Innovation, CSR, Social Entrepreneurship, Diversity Management, ...
Technologien, Maschinen, sozio-technische Systeme	Normen und Standardisierung, Technisierung im Haushalt, Verkehrsregeln, Führerschein, ...	Open-Source-Bewegung, Selbst- baugruppen, dezentralisierte Energieproduktion
Demokratie und Politik	Attische Demokratie, Staat als juristische Person, Wahlmodi, ...	BürgerInnenbeteiligung, "Dritter Sektor", Multi-level Governance, Digital Democracy
Sozialsysteme und Gesundheit	Sozialversicherung, Renten- versicherung, Wohlfahrtsstaat, ...	Mindestsicherung, bedingungs- loses Grundeinkommen, ...

Quelle: Zentrum für Soziale Innovation (ZSI)

PROZESSE ERSETZEN HIERARCHIEN

Dass sich Profit und sozialer Gedanke vereinen lassen, zeigt Tele Haase in der Leitformel, die das Unternehmen für sich, zusammen mit den Handlungsmaximen seiner Unternehmenskultur, definiert hat: Innovation + Nachhaltigkeit = Profitabilität. Mit der zusätzlichen Erklärung: „Finanzieller Freiraum ist entscheidend, Profitabilität aber nicht Ziel unseres Schaffens, sondern Ergebnis.“ Und so sieht die gemeinsam mit den MitarbeiterInnen entwickelte neue Struktur des Unternehmens aus: Statt Hierarchien wurden drei Prozesse etabliert: Innovation, Produktion und Sales. Das Management wurde durch Gremien ersetzt, die sich um Geschäftsplan, Qualitätssicherung oder auch Marketing und Vertrieb kümmern.

In diesen Entscheidungsorganen kommen MitarbeiterInnen aus allen Prozessen zusammen und kümmern sich um strategische Fragen. Die operativen Entscheidungen werden direkt in den jeweiligen Prozessen getroffen. „Jeder Mitarbeiter kann und

soll sich bei uns organisatorisch beteiligen“, so Stelzmann. Diese entscheiden laut Stelzmann autonom, sie müssen nicht um Erlaubnis fragen und stimmen sich untereinander ab. „Wir funktionieren quasi wie eine Familie – nach gesundem Menschenverstand“, meint der Regisseur.

INNOVATIONEN STEIGERN GEWINN

Die positiven Effekte dieser Innovationen sind messbar. Seit Beginn der Umstrukturierung vor vier Jahren baut Tele Haase konsequent Schulden der Vergangenheit ab. Läuft alles nach Plan, kann sich die Firma in den kommenden drei Jahren von allen Verbindlichkeiten lösen. Während die Lohnkosten um 90.000 Euro gestiegen sind – die MitarbeiterInnen beschließen ihr Gehalt selbst – wurden gleichzeitig Kosten von 100.000 Euro eingespart. Auch auf sozialer Ebene sind die Veränderungen spürbar. „Die Mitarbeiter sind viel selbstbewusster geworden. Erfolge des Unternehmens können sie sich jetzt selbst auf's eigene Revers heften.“

Wir betrachten die BürgerInnen als PartnerInnen und ExpertInnen.

Dennoch sind Soziale Innovationen kein Allheilmittel für eine rosige Welt. Aufgrund der völligen Transparenz im Unternehmen wächst auch die Verantwortung jedes/jeder Einzelnen. „Wir sind hier alles andere als ein Streichelzoo. Die neue Organisation stresst auch, da jeder sich einbringen muss. Persönliche Konflikte sind dabei nicht immer vermeidbar“, sagt Stelzmann. Rund ein Drittel der MitarbeiterInnen hat das Unternehmen aufgrund der Neuorganisation verlassen. „Nicht jeder möchte sich selbst managen. Besonders in schlechteren Phasen meinen manche, wir bräuchten wieder einen Chef.“

NEUE ANTWORT AUF GLOBALE HERAUSFORDERUNGEN

Die Antwort, warum die soziale Komponente von Innovationen steigt, liegt in den „großen globalen Challenges“, wie sie Michalek bezeichnet. Die Bewältigung des demografischen Wandels, der Klimawandel oder die Armutsbekämpfung sind Herausforderungen, die innovative Lösungen benötigen.

Die Frage, wer sich an der Bewältigung dieser gesellschaftlichen Herausforderungen beteiligt, steht im Zentrum einer Studie des deutschen Instituts Arbeit und Technik (IAT). Weltweit wurden 1.005 Initiativen untersucht. Die Zivilgesellschaft in Form von NGOs und NPOs, öffentliche Einrichtungen und private Unternehmen bilden laut Studienergebnis den inneren Kern jener Akteure, die am häufigsten Soziale Innovationen initiieren und umsetzen.

„Insbesondere das starke Engagement von privaten Unternehmen zeigt, dass soziale Innovationen keineswegs auf Sozialunternehmen beschränkt, sondern in hohem Maße auch für traditionelle Unternehmen relevant sind“, so Studienautorin Judith Terstriep in ihrem Fazit. Auch auffällig: Rund 38

Prozent der Initiativen arbeiten mit drei bis sechs Partnern bei der Realisierung sozial innovativer Lösungen zusammen, während die Realisierung von Sozialen Innovationen in größeren Netzwerken mit 1,7 Prozent eher die Ausnahme bildet.

„KORNEUBURG HAT KEINE ZUKUNFT“

Wie man mehrere PartnerInnen – im konkreten Fall BürgerInnen, Politik, Verwaltung und ExpertInnen – für ein gemeinsames Projekt unter einen Hut bringt, zeigt derzeit die niederösterreichische Stadt Korneuburg. „Korneuburg hat keine Zukunft“, stand 2013 in großen Lettern auf Werbeplakaten in der gesamten Stadt verteilt. Ein paar Wochen später wurde diese Aussage mit der Aufschrift „ohne dich“ ergänzt. Der Hintergrund dieser Aktion: Der starke Zuzug aus Wien – die Prognosen liegen bei rund 50 Prozent Bevölkerungswachstum in 25 Jahren – führte zur Befürchtung unter den KorneuburgerInnen, sie würden das kleinstädtische Ambiente und die hohe Lebensqualität aufgrund des hohen Siedlungsdrucks verlieren. 2011 erfolgte der Startschuss für einen BürgerInnenbeteiligungsprozess, in dem einige KorneuburgerInnen den Wunsch nach einem Stadtentwicklungskonzept äußerten.

BÜRGER/INNEN WERDEN ZU EXPERT/INNEN

Im Rahmen eines Leitbildprozesses wurden vier Szenarien für die Zukunft der Stadt entwickelt, die bei einer BürgerInnenbefragung – die Plakataktion war eine Aufforderung zur Beteiligung – der Bevölkerung vorgelegt wurde. Aufbauend auf dem Leitbild „Korneuburg – Leben im Zusammenfluss“ wurde ein Masterplan entwickelt, der über 100 Maßnahmen für die Stadtentwicklung der kommenden 20 Jahre enthält. „Zu Beginn hatten wir keine Idee, was wie funktionieren soll. Unser Ziel lautete: Wie

WAS QUALIFIZIERT EINE SOZIALE PRAXIS ALS INNOVATION – DER „4 – I- PROZESS“?

IDEATION >>	INTERVENTION >>	IMPLEMENTATION >>	IMPACT
Neuheit der Idee: meist relativ (nach Ort, Zeit, Schicht etc.)	Soziale Qualität der Intervention: Nutzen für Zielgruppe(n) Partizipation	Erfolg der Implementierung: Akzeptanz und Effektivität der neuen Praktiken	Erkennbarer Impact: messbare, bleibende Veränderungen, Außenwirkung

Quelle: Zentrum für Soziale Innovation (ZSI)

soll Korneuburg im Jahr 2036 aussehen?", erinnert sich Sabina Gass, verantwortlich für die Öffentlichkeitsarbeit der Stadtgemeinde. Klar war von Anfang an nur eines: Die Bevölkerung sollte auch Verantwortung übernehmen und selbst mitbestimmen können. Womit Korneuburg eine Vorreiterrolle einnahm. „Neu ist die stetige Zusammenarbeit, nicht nur auf Projektebene, sondern auf strategisch langfristiger Ebene. Wir betrachten die BürgerInnen als PartnerInnen und ExpertInnen“, erklärt Gass. Als zentrale Drehscheibe der BürgerInnenbeteiligung wurde der so genannte „Steuerstern“ installiert. Dieses partizipative Steuerungsgremium umfasst VertreterInnen von BürgerInnen, Politik und Verwaltung in gleicher Gewichtung. Die Amtsperiode des Steuersterns liegt analog zur Gemeinderatswahl bei fünf Jahren. Das bedeutet, dass das Gremium nach jeder Gemeinderatswahl neu konstituiert wird. „Zwischenzeitliche Probleme wurden durch Analysieren, Zuhören und das Finden eines gemeinsamen Konsens gelöst. Immer im Dreiklang

von BürgerInnen, Politik und Verwaltung, oft viele Stunden lang“, meint Gass.

INNOVATIONEN SIND KEINE LÖSUNG

Die bereits umgesetzten Projekte zeigen, dass die Sozialen Innovationen auf Gemeindeebene langfristig wirken. So feiert das Internetradio Korneuburg heuer bereits seinen fünften Geburtstag. Der mittelalterliche Adventmarkt wurde von 6.000 BesucherInnen gestürmt und das Projekt einer kommunalen Kreislaufwirtschaft wird demnächst umgesetzt. „Eine Innovation alleine ist aber noch nicht die Lösung“, meint Michalek. Die zentrale Frage müsse lauten: Können Soziale Innovationen zu einer Lösung beitragen? „Dabei geht es um die Qualität. Die Betroffenen müssen die innovative Lösung als Vorteil empfinden, dann zählt es.“ Für die MitarbeiterInnen von Tele Haase und die EinwohnerInnen von Korneuburg zählt es bestimmt. ■




Den Kopf frei für die täglichen Herausforderungen – 24/7/365
Weil wir 24 Stunden, 7 Tage die Woche, an 365 Tagen mit unseren Services für Sie einsatzbereit sind.




CHECK RECHECK SIMACEK www.simacek.com

Anzeige