

# Exzerpt von „Unternehmen in Grün“ von Frank Thun

## Das Buch

Frank Thun: Unternehmen in Grün – Ein neuer Weg zu einer nachhaltigen Wirtschaft. Oekom Verlag, München 2024

## Der Autor

Frank Thun, geboren 1969, ist ein schleswig-holsteinischer Manager, Unternehmensberater und Autor. Er studierte in Kiel und Glasgow Ökonomie, arbeitete am Institut für Weltwirtschaft, war über 25 Jahre als Berater und Geschäftsführer großer internationaler Unternehmen und ist seit 2016 Unternehmensberater und Autor.

## Überblick

Thun stellt auf Basis seiner Erfahrungen als Unternehmensberater konkrete und detaillierte Konzepte vor, wie Unternehmen in Zukunft verfasst und organisiert sein sollen, um sowohl wirtschaftlich erfolgreich als auch ökologisch und sozial nachhaltig aufgestellt zu sein.

## Inhalt

*(Die Überschriften stammen von mir – in Klammern jeweils die dazu gehörigen Kapitel)*

### **Einführung**

Der Autor nennt als Adressat des Buches Menschen, die ein Unternehmen in eine nachhaltige Zukunft führen wollen – vom Mitarbeiter bis zum Unternehmenschef.

### **Grundsätzliches**

#### **(I Unternehmen und Ökologie)**

Ausgehend von dem Modell der neun planetarischen Grenzen von Johan Rockström und dem Modell der zwölf gesellschaftlichen Grenzen von Kate Raworth stellt er fest, dass bereits zwei Drittel dieser Grenzen überschritten sind. Daher steht die Wirtschaftstheorie vor der Herausforderung, dass jede Entscheidung anhand dieser Grenzen überprüft werden muss. Keine Entscheidung ist mehr privat – jede hat öffentliche Auswirkungen. Da Planwirtschaft bislang keinen Erfolg gebracht hat, sieht der Autor nur einen praktikablen und gesellschaftlich

akzeptablen Weg: Wir brauchen Grüne Unternehmen, die so aufgestellt werden, dass ihre Angebote und ihre Arbeitsweise im Einklang mit den Interessen aller stehen.

*„Definition: Grüne Unternehmen sind Unternehmen, in denen sowohl private als auch gesellschaftliche Interessen rechtlich und organisatorisch verankert sind.“*

Um das umzusetzen, nennt er folgende Punkte:

- **Technischer Fortschritt:** Dieser allein reicht nicht aus. Der Schlüssel liegt darin, die Vorteile des technischen Fortschritts so umzuleiten, dass nicht jeder Fortschritt in mehr Konsum, sondern vor allem in ökologischen und gesellschaftlichen Nutzen fließt.
- **Demokratie:** Nur das Engagement für andere macht eine Gesellschaft widerstandsfähig. Dazu müssen Unternehmen zu dezentralen Agenten der Gesellschaft werden. Die Lösung sieht der Autor nicht in Planwirtschaft oder Sozialismus, sondern in einer Marktwirtschaft, in der die Unternehmen demokratisch geführt werden und von der Gesellschaft nachhaltige Ziele „verpasst“ bekommen, die sie auf ethisches Verhalten verpflichten.
- **Eigentum:** Das private Eigentum wird nicht angetastet, aber die Verfügungsgewalt eingeschränkt. Er vergleicht das Vorhaben mit einer „Kriegswirtschaft“, in der die privaten Unternehmen nach staatlichen Vorgaben ausgerichtet werden.  
(Anmerkung KMH: Hier ähnelt das Konzept dem von Ulrike Hermann.)
- **Moral:** Die Zeit, in der Geldverdienen an sich okay ist (der amoralischen Wachstumsgesellschaft) ist vorbei. John Maynard Keynes prophezeite 1930, dass wir in hundert Jahren (also jetzt) einen Punkt erreichen werden, an dem die Moral wieder in das Wirtschaftssystem integriert werden muss.

## **Die Mission**

### **(II Lebenspositive Ziele: Mission über Profit – III Soziale Lizenzen: Werte über Desinteresse)**

Die Gesellschaft vereinbart mit den großen Unternehmen ab 250 Mitarbeitern jeweils eine Zielsetzung, die der Autor „Mission“ nennt. Das betrifft zwar nur 0,7% aller Unternehmen, aber diese beschäftigen 44% aller Erwerbstätigen und erwirtschaften 71,3% aller Umsätze. Auf diese Weise kann die gesamte Wirtschaft gesteuert werden. Das ist nicht neu – schon heute müssen die Unternehmen vielfache Regeln wie Steuerrecht, Umweltrecht, Arbeitsnehmerrecht usw. befolgen.

Die Mission wird aber künftig in Form eines Vertrages – einer Lizenz – für jedes Unternehmen vereinbart. Auf diesen Vertrag sind sowohl das Management wie auch die Mitarbeiter per Arbeitsvertrag verpflichtet. Der Vertrag regelt die Unternehmensform, die innere Demokratie und die äußere Rechtsform. Dafür werden neue Unternehmensformen geschaffen.

Die Ursache für den Populismus sieht der Autor vorrangig nicht in der Politik, sondern in den Spannungen und sozialen Spaltungen, die das Wirtschaftssystem produziert. Deswegen ist es von entscheidender Bedeutung, dass die Gesellschaft – also die Politik – den Unternehmen „Werte“ – also soziale und ökologische Richtlinien vorgibt. Für die Umsetzung dieser Werte

muss es Messsysteme geben, deren Ergebnisse in den Unternehmensberichten (Bilanzen) dargestellt werden.

Die Umsetzung der Mission – also von komplexen Unternehmenszielen – ist nur möglich, wenn die Mitarbeiter sich mit den Zielen identifizieren. Schon heute spielen bei den großen Unternehmen die Eigentümer als Unternehmer kaum noch eine Rolle. Um so dominanter ist die Rolle des Management. Ein grünes Unternehmen braucht aber auch engagierte Mitarbeiter. Heute gibt es für Mitarbeiter drei Machtmittel:

- Loyalty –aktive Befolgung der Managementvorgaben – erfordert aber Unterwerfung.
- Voice – offene und kritische Äußerung – erweist sich bei Differenzen oft als riskant.
- Exit – der Mitarbeiter führt die Anweisungen aus ohne eigenes Engagement – das macht ihn unangreifbar.

85% der Mitarbeiter großer Unternehmen verfolgen nach Umfragen die Exit-Strategie. Deshalb produzieren Betriebe heute meist selbstsüchtige Autokraten und Untertanen und erzeugen Rücksichtslosigkeit, Einsamkeit, Kälte und Sinnlosigkeit. Künftig müssen stattdessen sechs Forderungen erfüllt werden: Rücksicht, Ethik, Gerechtigkeit, Kooperation, Selbstwirksamkeit und Empowerment.

Das erfordert aber, dass die Unternehmen demokratisiert werden. Ein Schritt in diese Richtung stellt die heutige Mitbestimmung in vielen Großunternehmen dar. Obwohl diese von den meisten Managern und Eigentümern abgelehnt wird, hat die Praxis bewiesen, dass das Modell erfolgreich ist. Um Nachhaltigkeitsziele zu implementieren, könnten zusätzlich Umweltbeiräte mit definierten Kompetenzen unter Beteiligung von Umweltverbänden implementiert werden.

Aber der Autor schlägt einen anderen Weg vor: Das Management soll gewählt werden, so dass die Mission inhärent befolgt wird. Einige grundsätzliche Entscheidungen wie die Entlohnung der Mitarbeiter, die Ausschüttung von Gewinnen, die Veränderung der Unternehmen bleiben aber bei den Eigentümern.

## **Die Organisation des Unternehmens**

### **(IV Regenerative Governance: Verbundenheit über Vereinzelung – V Verbindende Baupläne: Netzwerke über Pyramiden)**

Wie kann ein Unternehmen demokratisch organisiert werden? Der Autor spricht dabei von „Selbstorganisation“.

Heute funktionieren die meisten Unternehmen als „Managementhierarchie“. Das Modell ist einfach und dient dazu, die Rechte der Eigentümer durchzusetzen. Alles wird autokratisch von oben entschieden. Im Gegensatz dazu stehen vielfältige Ansätze der Netzwerkorganisation, mit der zahlreiche Unternehmen experimentieren, um die Kreativität der Mitarbeiter nutzbar zu machen. Allerdings scheitern sie immer wieder, da die Managementhierarchie sich im Konfliktfall immer autokratisch durchsetzt und damit die Mitarbeiter in den Exit treibt. Damit geht sowohl Engagement wie auch Voice verloren und der Vorgesetzte bekommt keine guten ungefilterten Informationen mehr.

Durchgesetzt haben sich Methoden der Selbstorganisation am meisten beim Militär (die sogenannte Auftragstaktik), bei den großen IT-Plattformen und bei anderen besonders komplexen Unternehmen, wo die Abläufe an der Basis nicht standardisiert werden können. Dabei hat sich die Kreisorganisation durchgesetzt. Die obere Ebene bestimmt die Strategie, die mittlere (innerer Kreis) stellt der unteren Ebene gemeinsame Services zur Verfügung und die untere Ebene (äußerer Kreis) operiert weitgehend autonom.

Das System funktioniert nur, wenn die Handelnden sich gut persönlich kennen. Die Basisgruppen sollen daher aus nicht mehr als fünf Personen bestehen (Team). Die nächste Ebene darf aus maximal 50 Personen bestehen (Abteilung), die ein Mensch noch gut kennen kann. Die Gesamtgröße des Unternehmens soll zwischen 150 (Bereich) und 500 (Unternehmen) Beschäftigten liegen. (Anmerkung KMH: Evolutionsbiologisch sind das die Kerngruppe, die Sippe und der Stamm.)

Die Kreisorganisation besteht aus drei Ebenen – den Kreisen: In der Mitte das Strategieteam (entspricht der Geschäftsführung), im umliegenden Kreis die Teams der gemeinsamen Services/Dienste zur Unterstützung der Produktion und im großen äußeren Kreis die Produktionsteams (Wertschöpfung). In der nebenstehenden Grafik umfasst die Kreisorganisation mehr

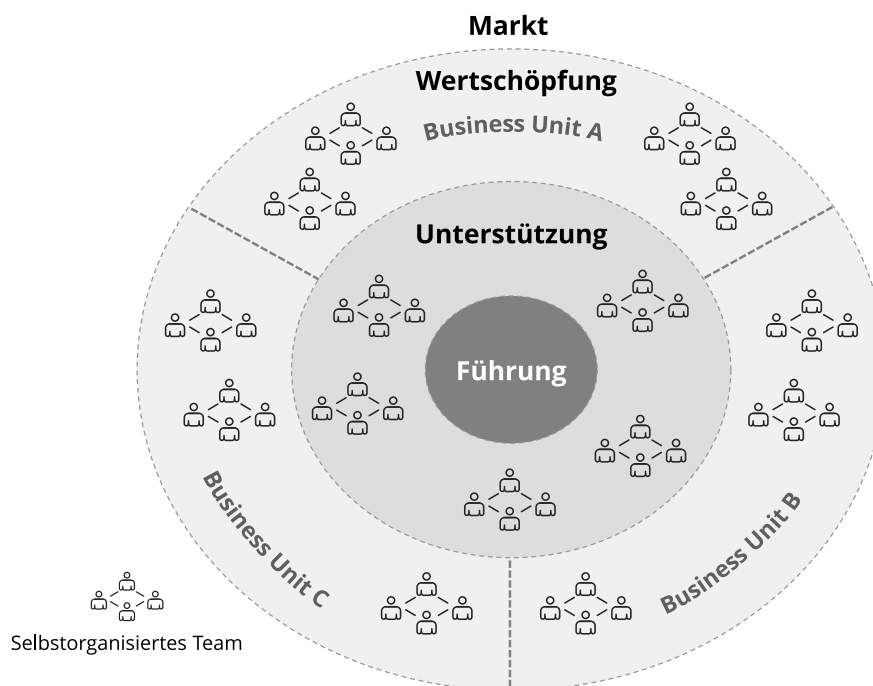


Abbildung 1: Selbstorganisierte Geschäftseinheiten (im Buch Abb. 18)

als 150 Mitarbeiter, daher ist die Wertschöpfung in drei Bereiche unterteilt. Die inneren Kreise sind den äußeren übergeordnet und können Regeln erlassen und Ziele vorgeben. Aber alle sind gleichberechtigt – die Mitglieder der inneren Teams werden von den äußeren delegiert (gewählt). Innerhalb der Teams haben die Beschäftigten unterschiedliche Rollen (Arbeitsteilung), die sie

im gegenseitigen Einvernehmen selbst vorschlagen und für eine bestimmte Zeit in einem Projekt wahrnehmen. Entscheidungen werden entweder durch Fallentscheider (das ist eine Rolle) für eine bestimmte Aufgabe oder durch definierte Gruppenprozesse gefällt. Außerdem gibt es

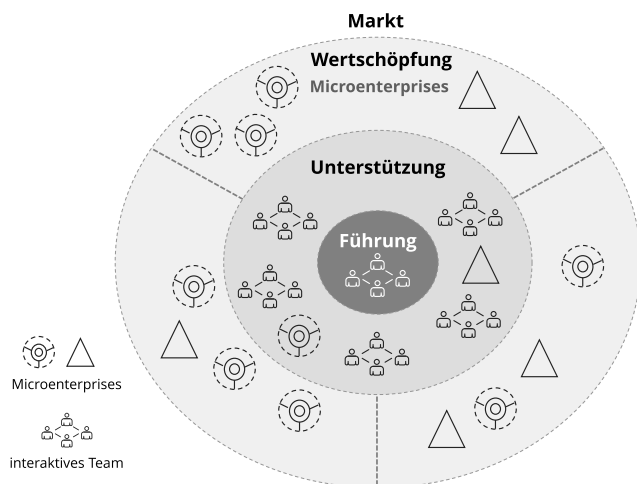


Abbildung 2: Unternehmensföderation (Im Buch Abb. 19)

gemeinsame digitale Services, die alle Prozesse wie Kommunikation, Entscheidung, Rollenverteilung usw. unterstützen.

Größere Firmen werden als Föderation aufgebaut. Sie bestehen aus mehreren oder gar einer Vielzahl als Kreisorganisation oder auch anders organisierter Unternehmen, die wiederum eine Kreisorganisation bilden – aber innerhalb dieser Organisation autonom sind. Sie können auf diese Weise zigtausende Mitarbeiter haben.

## Management

### (VI Menschliches Management: Heimat über Instrumentalisierung – VII Aktivierenden Organisation: Teilhabe über Bevormundung)

Was ändert sich durch die Kreisorganisation im Management? Auch hier müssen die delegierten Manager führen. Sie müssen – wie Manager in einem klassischen Unternehmen – Ziele setzen, Entscheiden, Kontrollieren und Entwickeln. Geführt wird aber jetzt auf jeder Ebene durch Teams. Entscheidend sind aber nicht die Anweisungen, sondern die Installation von Praktiken (Betriebsabläufe für Kommunikation, Produktion, Entscheidungsfindung usw.). Im Unterschied zur Managementhierarchie sollen die Manager nicht Schach mit ihren Figuren spielen, sondern die Gärtner der Organisation sein, die die Selbstorganisation pflegen. Durch die demokratische Organisation werden zu große Machtasymmetrien vermieden, die Angst einflößen und die Mitarbeiter in den Exit treiben.

## Transformation

### (VIII Geerdete Gesellschaft: Sinn über Entfremdung)

Die westliche Gesellschaft befindet sich in einer dreifachen Krise (siehe dazu Michael J. Sandel, James Suzman, Andreas Reckwitz, Hartmut Rosa:

- Krise der Einsamkeit: Entsteht durch zu viel „Freiheit“ = Individualismus. Wir wollen aber nicht frei und einsam sein, sondern frei und zusammen sein.
- Krise des Politischen: Die Folge davon ist, dass die Menschen im Betrieb nur Arbeitnehmer, im Privaten nur Konsument sind. Sie sind keine aktiven Bürger – die Politik wird in der repräsentativen Demokratie den gewählten Eliten überlassen.
- Sinnkrise: Wir lassen uns von der Maschine, die wir von der industriellen Revolution geerbt haben (KMH: der Kapitalismus) in den Abgrund ziehen in der Hoffnung, dass sie uns reich macht.

*„Unternehmen sind Dreh- und Angelpunkte der großen Transformation – in ihnen bündeln sich Konsumwünsche, Technologien und Ressourcen.“ Uwe Schneidewind*

Für den Autor sind die Betriebe ein entscheidendes Element der Transformation. Diese erfolgt durch einen „Green New Deal“, der aus sieben Komponenten besteht: 1. Die Mission, die Ziele vorgibt; 2. Die rechtliche Verankerung der Mission in einer Lizenz; 3. Die demokratische Unternehmensverfassung als Wächter der Missionstreue; 4. Das föderale Unternehmensnetzwerk; 5. Das kooperative Management; 6. Die aktivierende Unternehmensorganisation; 7. Als Quintessenz bekommen die Unternehmen einen Sinn.

Grüne Unternehmen können schon heute gegründet werden. Vorteile entstehen dabei bei der Personalgewinnung, dem Engagement der Mitarbeiter, der Entscheidungsqualität, durch Innovation, Agilität, Resilienz, Lernfähigkeit und Wissen.

Dies sollte durch den Staat durch die Vergabe von Lizenzen und durch die Einführung einer neuen Rechtsform mit der rechtlichen Trennung von Eigentum und Herrschaft unterstützt werden. Auch neue Formen von Wirtschaftsdemokratie können gefördert werden.

Ein weiteres Element ist die Förderung von kommunalen Wirtschaftsunternehmen – so dass es zu einer Koexistenz von Marktunternehmen – für die weltweite Wirtschaft, kommunalen Unternehmen als lokale Dienstleister und öffentlichen Unternehmen wie der Bahn und dem Staat selbst kommt.

Ziel dieser Anstrengungen ist der Rückzug der Gesellschaft hinter die planetaren Grenzen. Unsere Aufgabe ist es, dass dies in geordnete Weise und nicht als gesellschaftlicher Zusammenbruch erfolgt.