

Ganzheitliche
Unternehmensführung
mit dem **MetaImpact
Framework**

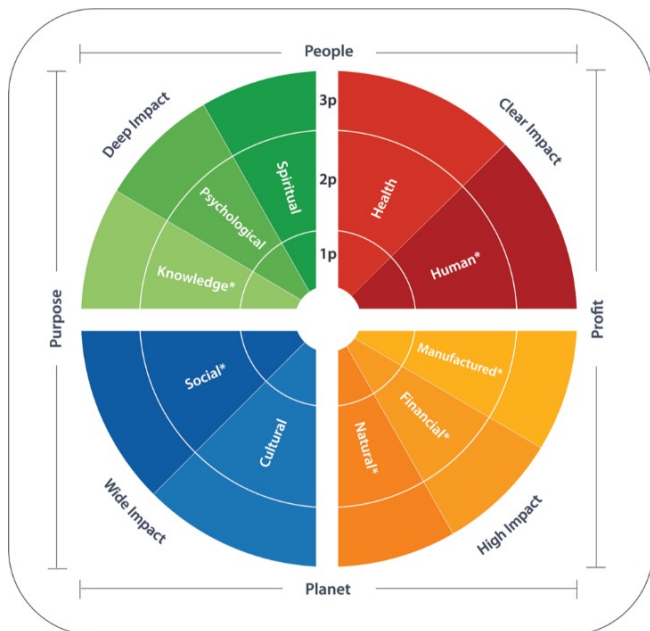
]m[

Inhalt

Ganzheitliche, integrative Führung eines Unternehmens	3
4 Bottom Lines	4
Profit	4
People	4
Planet	4
Purpose	5
10 Arten von Kapitalen	5
4 Arten von Wirkung	6
Clear Impact	6
High Impact	6
Wide Impact	7
Deep Impact	7
Key Progress Indicators	7
3 Arten von Daten	8
Erste Person (1P) - Subjektiv	8
Zweite Person (2P) - Intersubjektiv	8
Dritte Person (3P) – Objektiv	8
Anwendungsbeispiele:	
Wie das MetalImpact Framework bei der Unternehmensführung unterstützen kann	9
Innerhalb des Unternehmens: Transparenz über das aktuelle Geschehen in der Organisation mittels Kapitalmessung und die Innenwirkung steuern (Inbound)	9
Außerhalb des Unternehmens: Unternehmensziele an Kapitalen ausrichten und damit die Außenwirkung steuern (Outbound)	10
Fazit	10
Referenzen	11
Impressum	11

Ganzheitliche, integrative Führung eines Unternehmens

„Wie führe ich mein Unternehmen?“ Diese Frage stellen sich viele Unternehmer*innen ständig. Allein im letzten Jahr wurden unseren Statistiken nach mehr als 40.000 Suchen zum Thema Unternehmensführung durchgeführt [Seobility2023]:



„Welche Strategie verfolge ich? Wie kann ich Ziele für mein Unternehmen definieren? Woran sehe ich, ob mein Unternehmen weiterhin auf dem richtigen Kurs ist? Wie schätze ich ein, ob mein Unternehmen als Ganzes „gesund“ ist?“

Frederic Laloux hat dafür einen weniger konventionellen Ansatz: Er nutzt in seinem Buch Reinventing Organization den „evolutionary purpose“ [Laloux2016] als eine von drei „breakthrough ideas“ für Unternehmen der Zukunft. Dieser „Sinn und Zweck“

eines Unternehmens gibt dessen Richtung vor und entwickelt sich stets mit dem Unternehmen weiter. Er soll nach innen als Leitfaden für die Mitarbeitenden (Sinn) dienen sowie die Wirkung in der Außenwelt (Zweck) beschreiben. Bei der Kreierung und Verfolgung des Purpose spielt das Management eine entscheidende Rolle. Peter F. Drucker formuliert dies in seiner Definition von Management so: „Das Management ist das Organ, das die Einrichtung – sei sie ein Unternehmen, eine Kirche, eine Universität [...] – befähigt, in der Außenwelt Ergebnisse zu erzielen.“ [Drucker2004:120]

Diese Aufgabe ist alles andere als einfach – viel eher ist sie hochgradig komplex. Um dabei zu helfen, den Sinn und Zweck (Purpose) als eine von vier „Bottom Lines“ (Grundvoraussetzungen)

in die Unternehmenswirklichkeit zu integrieren, wurde das MetalImpact Framework von MetalIntegral Inc. entwickelt. Damit wird ganzheitliche Unternehmensführung ermöglicht und der klassischen Definition von Strategie ein weiteres, zentrales Betrachtungselement hinzugefügt.

Das Framework beschreibt außerdem zehn Arten von Kapitalen, vier Arten der Wirkung und drei Arten von Daten. Die Kapitale existieren bereits alle in Unternehmen, aber sie finden in der strategischen Betrachtung sowie bei der Maßnahmenenergreifung in ihrer Gänze momentan wenig Berücksichtigung. Damit die Unternehmensführung jedoch wirkungsvoll und nachhaltig gelingt, ist es notwendig, alle Kapitale zu betrachten und sich dessen bewusst zu sein, auf welche von ihnen die ergriffenen Maßnahmen Wirkungen haben.

4 Bottom Lines

Ganzheitliche Unternehmensführung wird vom MetalImpact Framework gesehen als die Betrachtung und Steuerung von mehr als dem rein finanziellen Profit. MetalImpact betrachtet die vier Bottom Lines als Grundvoraussetzung für eine nachhaltige Existenz eines Unternehmens. Wenn eine Bottom Line verschoben wird, verschiebt man damit auch die Bereiche, an die sie angrenzt.

Profit

Dies ist die bekannteste der Bottom Lines: Ein Wirtschaftsunternehmen muss Gewinn machen! Wenn das Unternehmen keinen Gewinn macht, hat es keine finanziellen Mittel zum Wachsen.

Planet

„Planet“ beschreibt die kulturellen und sozialen Systeme, in denen das Unternehmen sich bewegt, sowie die planetaren Grenzen. Wird diese Bottom Line nicht eingehalten, wird das Unternehmen bedrängt oder geschlossen durch die es umgebenden gesellschaftlichen Institutionen (bspw. bei Verstößen gegen Rechtsvorschriften). Und was passiert, wenn man Raubbau an der Umwelt begeht, ist aktuell in aller Munde.

People

Ein Unternehmen braucht Menschen! Auch in modernen Zeiten mit Robotern und künstlicher Intelligenz braucht es immer noch Mitarbeitende im wahrsten Sinne des Wortes. Es ist also eine Bottom Line, immer „genug“ Menschen anzuziehen, die mitarbeiten.

Purpose

Diese Bottom Line beschreibt die Notwendigkeit, dass das Unternehmen einen Sinn haben muss. Bezogen auf die Mitarbeitenden (Verbindung zu „People“) bedeutet es, dass sie ein gemeinsames Anliegen entwickeln, welches sie antreibt. Nicht umsonst ist der Wunsch nach sinnvoller Arbeit sehr präsent und als einer der großen Motivationstreiber genannt. Der Purpose muss auch in der Welt resonieren (Verbindung zu „Planet“), sonst hat er keine Grundlage.

10 Arten von Kapitalen

Um die vier Bottom Lines sicherzustellen, bedient sich das MetaImpact Framework bei der Kapitaltheorie [WikipediaKapital2023] und beschreibt die dem Unternehmen zur Verfügung stehenden Ressourcen in zehn Kapitalen.

Im roten Quadranten sehen wir das Health Capital und das Human Capital. Während das Health Capital die physische Gesundheit und physische Leistungsfähigkeit der Mitarbeitenden beschreibt, steht das Human Capital für Kapazität (Anzahl der Mitarbeitenden, Anzahl Arbeitstage, Wochenstunden, ...) sowie Fähigkeiten (Mut, Analytik, Kreativität, ...) und Fertigkeiten (Bedienung von XY, handwerkliches Geschick, Vortragstechnik, ...).

Der orange Quadrant umfasst das Manufactured Capital, das Financial Capital und das Natural Capital. Während es im Financial Capital um die finanziellen Ressourcen eines Unternehmens geht, betrachtet das Natural Capital die natürlichen Ressourcen, wie z. B. Rohstoffe für die Produktion, aber auch im weitergehenden Sinne, also bspw. saubere Luft in den Büros für die Mitarbeitenden. Das Manufactured Capital umfasst alle im Unternehmen zur Verfügung stehenden Sachen, die nicht dem Natural Capital angehören. Dieses „Produktionskapital“ umfasst auch Dienstleistungen und andere immaterielle Sachen. Bspw. nutzt das Unternehmen Rohstoffe („Natural Capital“), um damit Produkte zu erzeugen („Manufactured Capital“), oder es benutzt Erzeugnisse anderer Unternehmen (deren „Manufactured Capital“), um damit eigene Dienstleistungen anzubieten (bspw. Kollaborationssoftware zum Moderieren von Remote-Workshops), die dann wieder dessen eigene Erzeugnisse sind, also eigenes „Manufactured Capital“.

Im blauen Quadranten liegen das Social Capital, welches werthaltige Beziehungen beschreibt, bspw. zu Kunden und Lieferanten, und das Cultural Capital. Darunter versteht das MetalImpact Framework alles, was zu einem gemeinschaftlichen Zusammenhalt führt, bspw. Traditionen, Vielfalt, Weltanschauung.

Der grüne Quadrant beinhaltet die folgenden Kapitale: Knowledge Capital, Psychological Capital und Spiritual Capital. All diese Kapitale beschreiben persönliche Ressourcen: die bekannten Informationen und deren Verständnis oder die Fähigkeit zu reflektieren oder die eigene Fähigkeit zur Sinnfindung.

4 Arten von Wirkung

Diese dem Unternehmen zur Verfügung stehenden Ressourcen – die zehn Kapitale – können verändert werden. Das beschreibt das MetalImpact Framework in vier Arten der Wirkung (Impact) – sowohl auf die eigene Organisation (Einwirkung/Inbound) als auch aus dem Unternehmen heraus auf Kunden (Auswirkung/Outbound):

Clear Impact

Dies beschreibt die Auswirkung der Kapitale Health Capital und Human Capital auf die Bottom Lines People und Profit. Die Bottom Line People fordert bspw. ein, dass genug Health Capital vorhanden sein muss: Man kann auf Dauer nicht vom Health Capital zehren – irgendwann ist die Linie unterschritten, die durch „People“ gezogen wird. Ähnlich verhält es sich beim Human Capital: Die Kapazität und Skills müssen immer adäquat sein, um die Bottom Line Profit zu halten.

Um also die Kapitale immer in ausreichender Form vorhanden zu halten oder um sie gar zu stärken, wirkt man auf sie ein. Clear Impact ist also auch das Einwirken auf die Leistungsfähigkeit der Mitarbeitenden im Unternehmen mit Blick auf deren Gesundheit (Health Capital) sowie deren Kapazität, Fähigkeiten und Fertigkeiten (Human Capital). Die Stärkung dieser Kapitale kann gemessen werden über sogenannte **Key Performance Indicators**.

High Impact

Dieser Quadrant beschreibt die Auswirkungen der **Produktion** auf die Bottom Lines Profit und Planet. Die im Manufactured Capital enthaltene Infrastruktur (eingekaufte Sachmittel) und er-

zeugten Produkte/Dienstleistungen wirken sich direkt auf den Profit aus. Das Natural Capital hängt direkt mit der Bottom Line „Planet“ zusammen. Die Stärkung dieser Kapitale kann gemessen werden über sogenannte **Key Production Indicators**.



Wide Impact

Über das Social Capital und Cultural Capital werden Planet und Purpose beeinflusst. Dieser Quadrant beschreibt die Wirkung von **Beziehungen und den Zusammenhalt** sozialer Systeme. (z. B. Mitarbeiter*innen, Kund*innen, Eigentümer*innen). Wenn auf diese Kapitale eingewirkt wird, um sie zu stärken, dann kann die Veränderung über sogenannte **Key Participation Indicators** gemessen werden.

Deep Impact

Die drei Kapitale im grünen Quadranten wirken auf Purpose und People.

Die **Wahrnehmung** einer Person mit Blick auf Verständnis (Knowledge Capital), Sinnfindung (Spiritual Capital) und psychologisches Wohlbefinden (Psychological Capital) kann gestärkt und die Veränderung mit sogenannten **Key Perception Indicators** gemessen werden.

Key Progress Indicators

Die oben genannten Indikatoren bestehen als Veränderungsmaße immer aus einem Start- und einem Zielwert und zeigen den Fortschritt an (ähnlich der bekannten OKR-Methode). Um diese Werte zu erhalten, bedarf es einer Messung, also des Entwickelns von Metriken.

3 Arten von Daten

Um Metriken zu entwickeln, braucht es Daten. Diese sind vom Framework in drei Perspektiven gruppiert:

Erste Person (1P) - Subjektiv

Die subjektive Perspektive aus der ersten Person wird benutzt, um qualitativ zu untersuchen, wie Menschen fühlen, denken und die Welt erleben. Dabei werden diese nach ihrer individuellen **Einschätzung über sich** befragt.

Als Methoden zur Messung können Selbsteinschätzungen, Zufriedenheitsumfragen oder andere Metriken aus der Psychologie dienen. Qualitativ würde man bspw. mit Umfragen nach Werten und Präferenzen herausfinden, welche Meinungen, Traditionen und Geschmäcker die Mitarbeitenden teilen.

Zweite Person (2P) - Intersubjektiv

Diese Perspektive wird eingesetzt, um qualitativ zu untersuchen, wie Menschen miteinander in Beziehung treten und kommunizieren. Dabei werden Menschen zu ihrer **Einschätzung von anderen** oder der Organisation als Ganzes befragt.

Methoden, um diese Perspektive zu bekommen, sind bspw. Zirkuläres Fragen oder Liberating Structures.

Dritte Person (3P) – Objektiv

Die objektive Perspektive aus der dritten Person wird eingesetzt, um quantitativ zu untersuchen, wie sich Menschen und Systeme verhalten und funktionieren. Das führt zu **objektiven Ergebnissen**, da diese Erhebung nicht durch individuelle Wahrnehmungen gefärbt ist.

Um diese Perspektive zu bekommen, werden Erhebungsmethoden wie in den Naturwissenschaften angewandt, bspw. kontrollierte Experimente und statistische Analyse.

Quantitative Metriken wären bspw. die Anzahl an Kunden- oder Lieferantenkontakten, Anzahl an Autos im Fuhrpark, Return on Investment (ROI) etc.

Anwendungsbeispiele: Wie das MetaImpact Framework bei der Unternehmensführung unterstützen kann

Wie in der Einführung bereits beschrieben, dient ein Unternehmenspurpose als Leitmotiv für die Entwicklung einer Strategie. Um Strategien basierend auf dem gewählten Purpose zu entwickeln, kann das MetaImpact Framework helfen, Zielbilder und Fokuspunkte innerhalb der Organisation zu definieren und einen Überblick über die aktuelle organisationale Gesundheit mittels Metriken zu geben. Dazu werden im unteren Abschnitt zwei Anwendungsbeispiele skizziert.

Innerhalb des Unternehmens: Transparenz über das aktuelle Geschehen in der Organisation mittels Kapitalmessung und die Innenwirkung steuern (Inbound)

Die beschriebenen Kapitale und dazu gehörigen Metriken können den Stand der aktuellen Organisation abbilden und eventuelle Missstände transparent machen. Deren Veränderung hat dann Einfluss auf die Leistungsfähigkeit des Unternehmens.

1. Dazu muss im ersten Schritt das Kapitalmodell als solches etabliert werden.
2. Im Anschluss betrachtet man die zu den jeweiligen Kapitalen gehörenden Metriken und etabliert die Messung dieser im Unternehmen, sodass eine Null-Messung erfolgen kann.
3. Darauf basierend können nun für Kapitale, in denen man sich Veränderungen wünscht, Zielzustände entwickelt werden. Die Messung der Stärkung des Kapitals erfolgt daraufhin mit den Key Progress Indicators. Dies lässt sich gut mit der bekannten OKR-Methodik kombinieren.

Außerhalb des Unternehmens: Unternehmensziele an Kapitalen ausrichten und damit die Außenwirkung steuern (Outbound)

Man kann sich auch die Frage stellen, wie die Kapitale der eigenen Kund*innen aussehen und wie das eigene Unternehmen auf diese wirken kann. Bspw. kann ein Weiterbildungsinstitut anstreben, das Knowledge Capital ihrer Kunden zu erhöhen; Ein Automobilhersteller hat zum Ziel das Manufactured Capital seiner Kunden zu erhöhen; Eine Marketingagentur möchte das Social Capital ihrer Kunden erhöhen usw.

Mit diesem neuen Blickwinkel kann man (ggf. auch zusammen mit den Kund*innen, Stichwort „Co-Creation“) anders an die Produkt-/Leistungserstellung herangehen und spezifische Strategien und Veränderungspraktiken entwickeln, die das Kapital auf Kund*innenseite erhöhen. Auch eine Erfolgsmessung ist damit greifbar, denn die Ergebnisse der Messung von Key Progress Indicators können bspw. in die Vertrags- und Preisgestaltung mit den Kund*innen einfließen.

Fazit

Nachhaltige, also langfristig erfolgreiche, Unternehmensführung funktioniert nur dann, wenn neben dem Profit auch die anderen Bottom Lines Purpose, People und Planet eingehalten werden. Dies gelingt, indem die Kapitale dauerhaft gestärkt und in Balance gehalten werden.

Referenzen

[Drucker2004] Drucker, Peter: „Was ist Management?“, 2. Auflage 2004

[Laloux2016] Laloux, Frederic: „Reinventing Organizations visuell: Ein illustrierter Leitfaden sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit“, Vahlen 1st edition (15.12.2016)

[Esbjörn-Hargens2020] Esbjörn-Hargens, Sean <https://www.metaintegral.com/>, zuletzt besucht 24. Mai 2023.

[Seobility2023] Seobility Keyword Analyse zum Begriff „Unternehmensführung“, letzter Zugriff 24.05.2023

[WikipediaKapital2023] Wikipedia: „Kapital“, letzte Aktualisierung des Artikels 16. Januar 2023 um 12:30, Zugriff am 09.06.2023

Impressum

Autoren: Jan Lorfeo, Lea Dietrich, Ulrich Rücker

Copyright 2023, meta-system GmbH

meta-system ist eine New Work Beratung. New Work ist für uns die Verbesserung der Arbeit. Unsere Themen sind die Organisation der Arbeit, Unternehmens- und Menschenführung sowie Kulturentwicklung.