VORWORT VON JOHN MACKEY, CEO, WHOLE FOODS

WERKZEUGE ZUR TRANSFORMATION IHRER ORGANISATION

CONSCIOUS CAPITALISM

Eine praktische Anleitung

RAJ SISODIA
TIMOTHY HENRY
THOMAS ECKSCHMIDT

HARVARD BUSINESS REVIEW PRESS

WERKZEUGE ZUR TRANSFORMATION
IHRER ORGANISATION

CONSCIOUS CAPITALISM

Eine praktische Anleitung

RAJ SISODIA, TIMOTHY HENRY,
AND THOMAS ECKSCHMIDT

WITH JESSICA AGNEESSENS AND HALEY RUSHING

HARVARD BUSINESS REVIEW PRESS
Boston, Massachusetts

Weitere Information gibt es auf www.CCFieldGuide.com

HBR Press Quantity Sales Discounts

Harvard Business Review Press titles are available at significant quantity discounts when purchased in bulk for client gifts, sales promotions, and premiums. Special editions, including books with corporate logos, customized covers, and letters from the company or CEO printed in the front matter, as well as excerpts of existing books, can also be created in large quantities for special needs.

For details and discount information for both print and ebook formats,
contact booksales@harvardbusiness.org,
tel. 800-988-0886, or www.hbr.org/bulksales.

Copyright 2018 Harvard Business School Publishing Corporation
All rights reserved

Printed in the United States of America

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

No part of this publication may be reproduced, stored in or introduced into a retrieval system, or transmitted, in any form, or by any means (electronic, mechanical, photocopying, recording, or otherwise), without the prior permission of the publisher. Requests for permission should be directed to permissions@hbsp.harvard.edu, or mailed to Permissions, Harvard Business School Publishing, 60 Harvard Way, Boston, Massachusetts 02163.

The web addresses referenced in this book were live and correct at the time of the book's publication but may be subject to change.

Library-of-Congress Cataloging information is forthcoming

ISBN: 978-1-63369-170-4
ISBN: 978-1-63369-171-1

The paper used in this publication meets the requirements of the American National Standard for Permanence of Paper for Publications and Documents in Libraries and Archives Z39.48-1992.

Inhalt

Vorwort von John Mackey
Einleitung

1. Warum Conscious Capitalism?
2. Die Reise starten

Teil Eins

Higher Purpose – Höherer Zweck

1. Einführung in den höheren Zweck einer Organisation
2. Den eigenen Zweck erkennen
3. Den eigenen Zweck formulieren
4. Den höheren Zweck in die Unternehmenskultur einbinden

Teil Zwei

Stakeholder Integration – Einbindung aller Beteiligten

7. Das Stakeholder Model
8. Stakeholder Orientierung einführen
9. Die eigenen Stakeholder und ihre Bedürfnisse identifizieren
10. Stakeholder Orientierung integrieren

Teil Drei

Conscious Culture – Bewusst gelebte Unternehmenskultur

11. Einführung in die bewusste Unternehmenskultur
12. Eine Bewusste Unternehmenskultur errichten: Spielzüge für die Conscious Culture ausarbeiten
13. Entwickeln und vertiefen Sie Ihre Kultur

Teil Vier

Conscious Leadership – Bewusste Führung

14. Eine Einführung in Conscious Leadership
15. Bewusste Führungskräfte sind SELFLESS
16. Bewusster werden
17. Conscious Leadership in Hinblick auf die Organisation

Teil Fünf

Implementierung

18. Organisationsbezogen Prioritäten setzen
19. Die Organisation mobilisieren

Nachwort

Ein Brief an den CEO

Appendix A: B Corporations
Appendix B: Ugli Oranges Exercise
Appendix C: Barrett Cultural Values Audit
Hinweise
Index
Über die Autoren

Vorwort

von John Mackey, Mitbegründer und CEO,
Whole Foods Market

In den fünf Jahren seit Raj Sisodia und ich das Buch *Conscious Capitalism: Liberating the Heroic Spirit of Business* geschrieben haben, hat die Gesellschaft ein beachtliches Wachstum des Conscious Capitalism* erfahren. Er entwickelt sich beständig hin zu einer weltweiten Bewegung und Wandel, wie wir im Geschäftsleben denken und handeln. Schon jetzt sind viele tausend Unternehmen inspiriert von sinnvollem Tun und sind sich eines höheren Zwecks, der über die bloße Gewinnmaximierung hinausgeht bewusst. Zahlreiche junge Entrepreneure starten ihre Unternehmungen mit der klaren Absicht, die Welt zu einer besseren zu machen und die Menschheit voranzubringen. Social Entrepreneurs schaffen tausende von Organisationen, die die Herausforderungen, vor denen wir kollektiv stehen, angehen. Die Grenzen zwischen Unternehmern und Social Entrepreneurs verschwimmen zunehmend, sowie sich die jeweiligen höheren Zwecke untereinander vermischen.

Ich glaube, dass sowohl unser Buch, als auch unsere gemeinnützige Organisation wesentlich Einfluss haben auf die größere Bewegung hin zu einer Welt mit Conscious Capitalism. Unser Buch wurde schon jetzt über 160.000 mal verkauft und rund um die Welt in dreizehn Sprachen übersetzt. Unsere Nonprofit-Organisation www.consciouscapitalism.org hat bereits in über dreißig Städten der USA und in vierzehn anderen Ländern lokale Chapter.

Auch einige andere wichtige Organisationen tragen dazu bei, Bewusstheit im Business zu fördern. Dies sind zum Beispiel das Benefit Corporation Movement (B Corp movement), das eine alternative Organisationsform für Unternehmen entwickelt hat. Benefit Corporations brauchen Firmenvorstände, die für ihre Entscheidungen nicht nur die

[*Anmerkung der Übersetzer: Conscious Capitalism könnte man mit „Bewusste Marktwirtschaft“ übersetzen; da sich ausgehend von diesem Buch weltweit eine Bewegung entwickelt, belassen wir den amerikanischen Ausdruck, der schon jetzt seine Wirkkraft auch im deutschsprachigen Raum entfaltet.]

Interessen der Shareholder, sondern auch das Wohl der anderen Stakeholder, sowie des größeren sozialen und ökologischen Wohls berücksichtigen.

Diese alternative Unternehmensform ist in mittlerweile vierunddreißig US-Staaten und einigen anderen Ländern legal (siehe http://benefitcorp.net). Das B Team ist eine internationale Nonprofit-Organisation, um durch Business sozial, ökologisch und ökonomisch Gutes zu bewirken. Es wird von namhaften Wirtschaftsführern wie Richard Branson, Paul Polman, Mark Benioff, Muhammed Yunus, Ratan Tata und vielen anderen bemerkenswerten Führungskräften geleitet (siehe http://bteam.org). Eine dritte Organisation mit großem, weltweitem Einfluss ist Inclusive Capitalism, deren Sinn ist es, Wirtschaft gerechter, nachhaltiger und inklusiv zu machen (siehe www.inc-cap.com/about-us). All diese Organisationen vereint der Wunsch, soziale und ökologische Werte dem Shareholder-Value (dem Nutzen für die Aktionäre) zumindest gleichzustellen – was oft als Triple Bottom Line (TBL) bezeichnet wird.

Die Triple Bottom Line ist eine wunderbare Erfindung und ist eine der wesentlichen Inspirationen für die Conscious Capitalism Bewegung. Jedoch ist für einen wirklich bedeutsamen Wandel ein noch weiter reichender Rahmen nötig. Professor Ed Freemans bahnbrechende Arbeit zur Stakeholder-Theorie lieferte die Basis für den zweiten Pfeiler des Conscious Capitalism. Sein Ansatz hat sich von einer interessanten akademischen Idee hin zum Kern dessen entwickelt, wie Unternehmensführer heute ihr Business verstehen – d.h. bewusst Mehrwert schaffen für alle wesentlich am Prozess Beteiligten. In verschiedenen Organisationen können die Haupt-Stakeholder unterschiedlich zugeordnet werden, für den Conscious Capitalism haben wir sechs Gruppen identifiziert: Kunden, Mitarbeiter, Zulieferer, Investoren, die Gesellschaft und die Umwelt. Während die Triple Bottom Line (TBL) versucht zu gewährleisten, dass die Interessen für Gesellschaft und Umwelt gleichermaßen wie die Gewinne der Aktionäre berücksichtigt werden, geht der Stakeholder-Ansatz von einer sechsfachen Bottom Line (Sextet Bottom Line) aus, die zusätzlich die Kunden, Mitarbeiter und Zulieferer umfasst. Alle diese sechs Interessensgruppen sind wichtig und das wahrhaft bewusste Unternehmen erkennt bewusst das Netz der Wechselbeziehungen, das zwischen diesen allen besteht und sorgt dafür, dass für alle gleichzeitig Wert geschaffen wird.

Klar ist auch, dass es nicht immer leicht ist, für alle sechs beteiligten Stakeholder-Gruppen Wert zu schaffen – zumindest solange nicht, bis wir anfangen anders über Stakeholder zu denken. Es besteht immer die Versuchung, eine Gruppe auf Kosten der anderen zu bevorteilen;

wenn wir nach Bevorteilung, bzw. Benachteiligung suchen, werde wir sie sicher finden. Schwieriger und zugleich notwendiger ist es, unsere Aufmerksamkeit darauf zu richten, Win-Win-Win-Strategien zu finden – Raj und ich nennen das Win6. Sobald wir die verschiedenen Co-Abhängigkeiten erkennen und uns die Erlaubnis geben, Strategien zu entwickeln, mit denen alle gewinnen, werden wir das schaffen.

Während ich in den letzten fünf Jahren höchst ermutigt war durch den Fortschritt des Conscious Capitalism insgesamt, bin ich zugleich tief beunruhigt von einem mächtigen Gegentrend – dem Aktionärsaktivismus (Shareholder Activism) der sich gegen börsennotierte Unternehmen richtet. Ein solcher Aktivismus ist getrieben von einer Philosophie der Gewinnmaximierung für die Aktionäre – für gewöhnlich sind das Kurzfrist-Gewinne, da diese Aktivisten-Unternehmen darauf abzielen, möglichst schnell viel Geld zu machen. Die meisten Shareholder-Aktivisten kümmern sich um keines der vier Prinzipien des Conscious Capitalism, geschweige denn um irgendetwas außer kurzfristig höhere Profitabilität und höhere Aktienpreise. Für gewöhnlich übernehmen Shareholder-Aktivisten einen Aktienanteil zwischen 1 und 10 Prozent an börsennotierten Unternehmen und nutzen dann ihr Stimmgewicht, um dem Vorstand und dem Vorstandsvorsitzenden Druck zu machen, Maßnahmen zu ergreifen, um die Kurzfrist-Profitabilität und die Aktienpreise zu erhöhen. Solche Maßnahmen können sein Massenentlassungen und andere drastische Kosteneinsparungen, Riesen-Aktienrückkäufe und Dividenden-ausschüttungen. Es kann auch vorkommen, dass das Unternehmen Höchstbietern zum Verkauf angeboten wird. Falls Vorstand und Vorsitzender bezüglich dieser Anforderungen nicht kooperieren, wird auch oft veranlasst, dass die Direktoren durch eigene Vorstandskandidaten ersetzt werden, um dann Einfluss zu haben, um auch den CEO auszutauschen.

In den letzten Jahren gerieten viele Großunternehmen unter den Druck von Aktionärsaktivisten, wie z.B. auch Dell, Apple, Microsoft, Procter & Gamble, DuPont, und Panera Bread. Als Reaktion darauf hat Michael Dell sein Unternehmen wieder von der Börse genommen und Ron Shaich, der Gründer und CEO von Panera verkaufte sein Unternehmen an JAB, eine große internationale Beteiligungsgesellschaft. Beide Unternehmensführer hatten möglicherweise zuallererst den Wunsch, der Treibjagd der Shareholder-Aktivisten auf ihre Unternehmungen zu entkommen.

2016 und 2017 war unser Unternehmen, Whole Foods Market, den Übergriffen von zwei Shareholder-Aktivisten ausgesetzt. Der erste ging los im Sommer 2016 durch die Neuberger Berman Group, nach dem diese

3 Prozent unserer Aktien erworben hatte. Das Unternehmen begann damit, dem Management-Team einige Forderungen zu stellen: unsere Kosten zu senken, neue Direktoren in den Vorstand zu holen, einen neuen Finanzvorstand einzustellen, unsere Co-CEO-Struktur aufzulösen und das Unternehmen zum Verkauf anzubieten. Wir hören allen unseren Stakeholdern immer aufmerksam zu, auch unseren Investoren und tun, was wir können, um diese glücklich zu machen. Da wo Neuberger Bermans Vorschläge unserer Meinung nach sinnvoll waren, um das Unternehmen zu verbessern, führten wir die Änderungen ein. Dort, wo wir meinten, die Änderungsvorschläge würden dem Unternehmen Whole Foods Market schaden, ignorierten wir diese.

Im April 2017 verkündigte ein zweiter Aktionärsaktivist, Jana Partners, dass sie 8,8 Prozent des Unternehmens gekauft haben. Als wir uns zwei Wochen später mit Vertretern von Jana trafen, hatten sie keine konstruktiven Vorschläge dabei, wie man das Unternehmen verbessern könnte. Stattdessen sagten sie uns, dass wir unsere Aufgabe, das Unternehmen zu managen schlecht machen und hatten zwei Forderungen an uns: wir sollten sieben unserer zwölf Direktoriumsmitglieder austauschen, mit dem Veto-Recht für Jana über alle sieben, und dass wir das Unternehmen zum Verkauf anbieten sollten. Falls wir ihren Forderungen nicht innerhalb von fünf Tagen zustimmen sollten, würden sie den Angriff auf die Firma zuspitzen. Sie erklärten uns nicht, wie eine solche Eskalation aussehen würde, aber unsere „Aktivisten-Verteidigung“, d.h. Bankexperten und Anwälte meinten, dass es ein Proxy-Fight, ein Kampf der Stimmrechtsvertreter um Aktionärsstimmen werden könnte, um den Vorstand zu übernehmen. Falls sie einen solchen Kampf gewönnen, würde der neue Vorstand das bestehende Führungsteam feuern und durch ein neues Management ersetzen, das dann das Unternehmen dem Höchstbietenden zum Verkauf anbieten würde.

Wir reagierten sehr schnell auf Janas Androhungen und setzten zwei Taktiken ein, die sich als sehr effektiv erwiesen. Zuerst veranlassten wir, dass fünf unserer ältesten Direktoren vom Vorstand zurücktraten, da unsere Aktivisten-Verteidigungsberater sie im Fall eines Proxy-Fights als meist gefährdet einschätzten. Wir ersetzten sie durch fünf sehr hoch angesehene, neue Direktoren, die von Jana in einem Proxy-Fight nur schwerlich bezwungen werden könnten. Alle fünf zurückgetretenen Direktoren, herausragende Führungskräfte, die wir nur ungern verloren, nahmen dieses Opfer zum Wohl des Unternehmens auf sich.

Als zweites entschieden wir, dass wir uns nach einem White Knight, einem Retter aus der Not, umschauen, der das Unternehmen kauft.

Wir waren alle überzeugt, dass es für Whole Foods Market ein Desaster wäre, wenn wir an eine andere Supermarktkette verkauft würden –an eine Kette, die höchstwahrscheinlich unseren höheren Zweck, unsere Werte, unsere Qualitätsstandards und unsere Kultur nicht teilt. Diesen Weg wollte niemand aus unserem Führungsteam gehen. Gleichzeitig war es aufgrund des unerbittlichen Drucks von Neuberger Berman und Jana gut möglich, dass wir diesen Weg lang müssten. Die Frage war, gibt es einen anderen Partner, der Whole Foods Market erlauben würde, seine einzigartigen und prägenden Qualitäten zu wahren, während es sich in den nächsten paar Jahren entwickeln und sich an die neuen Gegebenheiten des Marktes anpassen würde? Je mehr ich darüber nachdachte, desto mehr realisierte ich, dass es dafür nur eine perfekte Lösung, einen perfekten Partner für uns gab, ein Unternehmen, dass ich in den vergangenen 20 Jahren ausgesprochen bewundert hatte: Amazon.

Ende April wandten wir uns an die Verantwortlichen von Amazon, um ihr Interesse an Whole Foods Market zu sondieren. Als sich zeigte, dass sie sehr interessiert sind, vereinbarten wir ein Treffen in Seattle nur ein paar Tage später. An einem Sonntagnachmittag trafen vier Führungskräfte von Whole Foods Market vier Führungskräfte von Amazon, unter ihnen der Gründer und CEO Jeff Bezos. Wir waren schier umgehauen von unserem ersten Gespräch mit ihnen. Die Amazon Direktoren waren alles brillante und hoch kreative Menschen. An diesem Tag verbrachten wir mehrere Stunden und diskutierten unterschiedliche Möglichkeiten, was wir miteinander tun könnten. Nach diesem Treffen war unser Team sehr angeregt und angetan von der Idee mit Amazon zu fusionieren. Es stellte sich heraus, dass das Team von Amazon auch so fühlte. Der Deal kam extrem schnell zustande und der Fusionsvertrag wurde schon sechs Wochen später unterschrieben.

In diesem Sinne scheint die Whole Foods Markets Erfahrung mit Aktionärsaktivismus ein für all unsere Stakeholder gutes Ende genommen zu haben. Was wäre jedoch passiert, wenn Amazon nicht interessiert gewesen wäre uns zu kaufen? Hätte ein anderer „Weißer Ritter“ zu unserem Whole Foods Market Conscious Capitalism Geschäftsmodell gepasst? Möglicherweise, aber ich habe keine Idee, wer das hätte sein können. Hätte Whole Foods unabhängig bleiben können und erfolgreich beide, Neuberger Berman und Jana zurückdrängen? Hätten wir verhindern können, dass diese unser Unternehmen zum unerwünschten Verkauf an den Höchstbietenden zwingen, ungeachtet, was der Verkauf für unseren Higher Purpose, unseren höheren Zweck und unsere Conscious Capitalism Business Philosophie bedeuten würde? Vielleicht, jedoch wäre es sehr schwierig gewesen.

Der Wettbewerb im Bereich Bio-Lebensmittel hat in den letzten fünf Jahren stark zugenommen. Whole Foods muss Kosten senken, den Einkauf mehr zentralisieren, um bessere Größenkostenersparnisse zu erwirtschaften und wir müssen unsere Preise senken, um besser an viele unserer Wettbewerber aufzuschließen. Könnten wir alle diese drei Maßnahmen angehen, ohne unsere Verkaufszahlen, unseren Gewinn und unsere Kultur zu schädigen, während Aktionärsaktivisten uns im Nacken sitzen, bereit über das Unternehmen herzufallen, falls irgendetwas mit diesen Plänen schief ging oder nicht sofort Resultate lieferte? Vielleicht, aber eher unwahrscheinlich. Wahrscheinlicher wäre das einzigartige, bewusste Unternehmen, zu dem sich Whole Foods entwickelt hatte, zerstört worden. Jetzt, mit Amazon als unserem Partner, werden wir die Zeit haben, das Unternehmen in die positiven Richtungen weiterzuentwickeln, die es braucht um wettbewerbsfähiger zu sein und dabei gleichzeitig Zugang zu Amazons beeindruckender Technologie- und Supply-Chain-Expertise zu bekommen, was uns helfen wird, uns schneller und in einzigartiger Weise voranzubringen.

Aktionärsaktivismus, wie er sich aktuell zeigt und praktiziert wird, ist eine klare und sehr gegenwärtige Gefahr für die Conscious Capitalism Bewegung, die erhofft, dass sie zunehmend börsennotierte Unternehmen für diese besondere Form von Business gewinnt. Ein Geschäftsmodell, das verspricht, die Welt zu einer besseren zu machen und die Menschheit auf einen höheren Entwicklungsstand zu heben. Aktionärsaktivisten gründen ihre Aktionen auf der irrigen Annahme, dass die Maximierung des Shareholder Value der einzige Sinn von Business ist und daher um jeden Preis verfolgt werden muss. Dies ist der bösartige Parasit, der sich tief in der Struktur des Finanzkapitalismus eingenistet hat; er droht seinen Wirt zu töten und die Institution des Kapitalismus, verstanden als freie Marktwirtschaft in Misskredit zu bringen.

Die Conscious Capitalism Bewegung muss dieser Bedrohung offen entgegentreten – besonders philosophisch und rechtlich. Die B Corp Bewegung ist ein ausgezeichneter Ausgangspunkt; sie bietet einen Weg, die rechtliche Stellung einer Unternehmung ausgehend vom ihrem höheren Zweck und Beitrag zu ändern. Dies gewährt einen gewissen Schutz vor Aktionärsaktivisten, die auf Kosten aller anderen beteiligten Interessensgruppen die kurzfristige Aktienpreis-Maximierung verfolgen. Der Finanzkapitalismus, wie wir ihn kennen, bedarf jedoch einer kompletten Runderneuerung, falls der Conscious Capitalism sich weiter verbreitet und seine Mission in der Welt realisiert. Diese große Aufgabe liegt vor uns und

wir werden brillante und engagierte Finanzunternehmer brauchen, um neue Lösungen für diese massive Herausforderung zu finden.

In der Zwischenzeit sollten weltweit die Unternehmen unbeirrt dranbleiben, bewusster zu werden und auf vielerlei Art und Weise für ihre Stakeholder Mehrwert zu schaffen. Für manche Unternehmen wird es – trotz der sich schnell verbreitenden Conscious Capitalism Philosophie – eben bloß eine Philosophie bleiben und ihre Anhänger, mit wie gut gemeinter Intention auch immer, könnten Schwierigkeiten haben, diese Philosophie in eine konkrete Praxis umzusetzen. Aber dank Raj Sisodia, Timothy Henry und Thomas Eckschmidt und ihrer praktischen Anleitung zum Conscious Capitalism gibt es nun Werkzeuge und die Transformation Ihrer Organisation wird leichter erreichbar. Raj, Timothy und Thomas geben methodisch, mit Hilfe vieler Übungen, Aufgaben und Beispiele Anleitung, wie sich der Leser zum bewussten Unternehmensführer weiterentwickelt. Ich bin zuversichtlich, dass diese praktische Anleitung den Führungskräften, die einen systematischen, praktischen und erprobten Ansatz suchen, als wertvolle Quelle dient, um Conscious Capitalism in ihren Organisationen lebendig werden zu lassen. Für mich war es eine beglückende und zutiefst sinnvolle Reise in den letzten vierzig Jahren. Ich habe keinen Zweifel, dass es sich für Sie gleichermaßen aufregend und bedeutungsvoll gestalten wird – wie auch für all die Menschen, deren Leben sich durch Ihre Entscheidung, diesen Business-Ansatz zu wählen, für immer verändern wird.

Einleitung

Was dieses Buch ist und für wen es ist

Conscious Capitalism ist eine Philosophie – nebst einem Satz Prinzipien und optimalen Vorgehensweisen – die auf der einfachen Idee beruht, dass es im Business um mehr geht, als Profit zu machen. Es ist ein Ansatz für Business, der auf der Wahrheit beruht, dass Menschen nach mehr streben – nach Sinn und Zweck, nach Entwicklung und Erfüllung.

Dabei verachtet der Conscious Capitalism das Konzept von Profit in keiner Weise – keine Unternehmung könnte existieren ohne Geld zu verdienen. Vielmehr bietet diese Philosophie eine alternative Herangehensweise an das notwendige Streben nach Gewinn; eine Philosophie, die Ideen wie Vertrauen, Zusammenarbeit und Mitgefühl betont. Sie besagt, dass Business gut ist, sogar heldenhaft, weil es Wohlstand hervorbringt. Und sie besagt, dass Business noch so viel mehr beitragen kann, dass sich die Menschheit entwickelt, als die meisten dies für möglich halten.

Die Grundprinzipien des Conscious Capitalism liefern den Bauplan für diesen radikal anderen Ansatz Business aufzubauen und zu führen. Diese sind ein höherer Sinn, höherer Zweck – Higher Purpose, die Einbindung aller Beteiligten – Stakeholder Integration, eine bewusste Führung – Conscious Leadership und eine bewusst gelebte Unternehmenkultur – Conscious Culture.

Die Idee des Conscious Capitalism gibt es schon seit ein paar Jahrzehnten und wurde als erstes von John Mackey, Mitbegründer und CEO von Whole Foods Market bekannt gemacht. Mittlerweile eine weltweite Bewegung, ist die Organisation, die sich für die Verbreitung des Conscious Capitalism engagiert, seit ihrer Gründung 2008 sehr schnell auf über dreißig Chapter in den USA und in mehr als einem

Dutzend Ländern weltweit angewachsen. Die Idee findet starken Anklang in unterschiedlichen Kulturen und Wirtschaftsräumen, da sie zutiefst menschliches Streben, wie Menschen heute in der Welt leben und arbeiten wollen, fördert. Sie setzt das Gedeihen der Menschen ins Zentrum wirtschaftlichen Unternehmens.

Das grundlegende Buch, das die Kernideen und den Spirit der Bewegung beschreibt, ist *Conscious Capitalism: Liberating the Heroic Spirit of Business* von John Mackey und Raj Sisodia, aus dem Jahr 2013. Das Buch geht von der Vorstellung aus, dass in dem Maß, wie das 21. Jahrhundert voranschreitet, die Quelle für Wettbewerbsvorteile mehr und mehr in den Fähigkeiten der Menschen, der Kultur und dem Betriebsmodel der Organisation liegt. Dem Conscious Capitalism geht es vor allem darum, das Beste in den Menschen hervorzubringen zum Nutzen aller Menschen, deren Leben mit der Organisation verknüpft ist. Die Unternehmen, die ihren Leuten Raum geben, Ihr Bestes zu geben, werden die besten Teams und die besten Leistungen hervorbringen. Diese These bildet das Kernargument des Buches und der Bewegung.

Seit der Veröffentlichung des Buches von Mackey und Sisodia zeigen Unternehmen jeder Größe und weltweit wachsendes Interesse, sich auf die Conscious Capitalism-Reise zu begeben. Um diesem Bedürfnis zu begegnen, gibt es diese praktische Anleitung zu Conscious Capitalism für die Unternehmen – egal ob jung, alt, klein, groß, in privater Hand oder börsennotiert. Dieser Leitfaden unterstützt dabei, die Grundprinzipien des Conscious Capitalism in den eigenen Organisationen einzuführen. Die Anleitung kann auch von gemeinnützigen Unternehmen und öffentlichen Einrichtungen genutzt werden. Die Prinzipien, um als Organisation bewusst und sinnorientiert zu agieren, sind universell.

Unser Versprechen an Sie

Wenn Sie diese praktische Anleitung lesen und wichtiger noch, wenn Sie und Ihr Führungsteam alle die Übungen, die hier angeboten sind, sorgfältig machen, werden Sie sich einen detaillierten Plan für ein bewusstes Business erarbeitet haben. Dieser beinhaltet sowohl kurzfristige Aktionsschritte für die kommenden zwölf Monate, als auch langfristige Maßnahmen für die nächsten drei bis fünf Jahre. Um Ihnen dabei zu helfen, diesen Plan zu erstellen, bietet diese Anleitung eine Reihe von praktischen Übungen – konkrete Maßnahmen, die Sie angehen

können, um Ihr eigene, individuelle Reise hin zu einem bewussteren Unternehmen zu gestalten. Wir wollen Sie dort, wo Sie heute stehen, abholen und Sie unterstützen, die nächsten Schritte Ihrer Reise zu gehen.

Dies sind einige der spezifischen Aufgaben, die Sie erwarten:

- Schreiben Sie ein Purpose-Statement Ihres Unternehmens und entwickeln Sie einen Plan, wie Sie dieses ins Unternehmen hinein kommunizieren
- Listen Sie alle Stakeholder, d.h. alle am Unternehmen beteiligten Interessensgruppen auf und schauen Sie genau, wie Sie für jede Gruppe mehr Wert schaffen können
- Erkennen Sie, wie Sie Win-Win-Win-Beziehungen mit allen Ihren Stakeholdern pflegen
- Entwerfen Sie Ihre spezifische "Spielanleitung" für Ihre Unternehmenskultur
- Entwerfen Sie Ihr persönliches Entwicklungsprogramm für Ihre Aufgabe als Führungskraft
- Entwickeln Sie eine Checkliste für Führungskräfte in Ihrer Organisation
- Setzen Sie Prioritäten für das kommende Jahr und darüberhinaus.

Indem Sie sich den Prinzipien von Conscious Capitalism zuwenden und sich gemeinsam mit Ihren Teams diese Übungen vornehmen, werden Sie Werkzeuge zur Verfügung haben, um ein bewusstes Unternehmen zu gestalten – so wie es schon Whole Foods Market, Google, Starbucks, Southwest Airlines, Patagonia und viele andere, sehr erfolgreiche Unternehmen ausgehend von den Grundsätzen des Conscious Capitalism getan haben.

Für wen dieses Buch gedacht ist

Diese praktische Anleitung richtet sich an Unternehmensführer und ihre Teams – die Gruppe, die die Verantwortung hat und die

Befugnisse, die Zukunft einer Organisation insgesamt zu formen oder die eigenständiger Einheiten (wie z.B. in größeren Organisationen strategische Geschäftseinheiten oder unternehmensübergreifende Funktionen). Die Reise, die wir hier beschreiben, ist ausgerichtet auf Organisationen nicht auf Individuen. Gleichzeitig gibt es keine bewusste Organisation ohne bewusste Führungskräfte und es gibt keine bewusste Führungskraft, ohne dass der Mensch ein bewusster Mensch ist. Daher ist das Buch auch eine Anleitung, wie die Top-Führungskräfte einer Organisation, ihr eigenes Bewusstsein weiterentwickeln und wie sie den Ansatz für Führungskräfteentwicklung fürs gesamte Unternehmen ändern.

Diese Anleitung ist geschrieben mit Blick auf Unternehmen auf unterschiedlichen Ebenen von Bewusstsein: dies können Startups sein oder reife Unternehmen, Firmen, die ganz am Anfang einer solchen Reise oder schon gut unterwegs sind; es können sein börsennotierte oder privat geführte Unternehmen, große oder kleine, lokal oder global agierende; es richtet sich an gewinnorientierte Unternehmen und Nonprofit-Organisationen, B2C- oder B2B-ausgerichtete Unternehmen. Die Prinzipien von Conscious Capitalism sind allgemeingültig und in allen Arten von Unternehmungen anwendbar.

Darüber hinaus unterstützt diese Anleitung sowohl Unternehmen, die sich ganz am Anfang der Reise hin zu Conscious Capitalism befinden, als auch die Firmen, die schon ein paar Jahre verschiedene Aspekte des Conscious Capitalism verfolgen. Wir hoffen, Ihnen die gesamte Reise aufzuzeigen und bieten zu jeder der vier Grundprinzipien des Conscious Capitalism Ansatzpunkte: erste Schritte auf Anfänger-Level, Aufgaben für den mittleren Level und für einen weiter fortgeschrittenen Level. In dieser Form hoffen wir, Sie dort abzuholen, wo konkrete Schritte passend und machbar sind.

Zuletzt bietet diese Anleitung auch Material für Berater, die mit Teams und Organisationen arbeiten. Manchmal kann ein Außenstehender helfen, das Team auf Kurs zu halten und kann das Team auch dabei unterstützen, zu manchen Fragen tiefer einzusteigen. Wir empfehlen jedoch, falls Sie sich Berater zur Seite holen, sicherzustellen, dass sich diese zum Thema Conscious Capitalism gut auskennen – entweder durch die regelmäßige Teilnahme an den jährlichen Conscious Capitalism Konferenzen oder durch Teilnahme an Trainings Programmen von Conscious Capitalism, Inc. (Mehr zu solchen Veranstaltungen auf der Website www.ConsciousCapitalism.org).

Anmerkung für die Leser: Falls Conscious Capitalism neu ist für Sie und Sie das Buch Conscious Capitalism: Liberating the Heroic Spirit of Business noch nicht gelesen haben, raten wir dringend, Kapitel 1 dieser Anleitung zu lesen, um eine Grundkenntnis zu Kontext, Konzept und dem Geschäftsszenario von Conscious Capitalism zu bekommen. Ansonsten können Sie Ihre Reise auch mit Kapitel 2 starten.

Wie Sie die Anleitung für sich nutzen: Von der angestrebten Vision zur Aktion

Die Umgestaltung hin zu Conscious Capitalism ist in der Tat ein Weg. In gewisser Hinsicht gilt auch hier, wie für jede Entwicklungsreise, dass man nie ganz ankommt. Es ist wie die stufenweise Entwicklung von Bewusstsein bei einem Menschen. Es gibt per se keinen Endzustand. Jedoch je höher Sie steigen, desto weiter wird Ihr Blick. In diesem Sinne erkundet eine bewusste Organisation kontinuierlich neue Wege, wie vorzugehen und Erfolg zu haben. Wenn Sie die Anleitung zu Ende gelesen haben, sollten Sie für die nächsten zwölf bis achtzehn Monate eine sehr klare Liste an Prioritäten haben. Sie werden deutlich sehen, wo Sie heute stehen und wissen, wohin Sie gehen, so dass Sie Ihre Reise fortsetzen können und den größtmöglichen Effekt für Ihr Unternehmen erlangen. Wir hoffen, Sie dabei zu unterstützen, vom Bestreben in die Aktion zu kommen

Im Verlauf der Anleitung sprechen wir auch davon, wer für diese Reise mit an Bord sein soll. Sobald Sie starten, in der Organisation Unterstützung aufzubauen, seien Sie sich bewusst, dass diese Unterstützung von unterschiedlichen Ebenen kommen muss: Ihr Führungsteam (das wir hier als Topteam bezeichnen), Ihr Vorstand und Fachbeirat, Ihr mittleres Management und später dann die gesamte Organisation. Die Zustimmung durch die Stakeholder erfordert Klarheit, warum Sie den Conscious Capitalism Ansatz verfolgen und wie Sie diese Philosophie am besten in Ihrem Unternehmen implementieren. Es braucht Mut, eine neue Richtung einzuschlagen und bedeutsame nächste Schritte auf diesem Weg zu gehen. Wir wünschen uns, dass Ihnen diese Anleitung die nötige Unterstützung bietet, dass Sie die inspirierenden Konzepte zuversichtlich in Ihrem Unternehmen zum Einsatz bringen.

Wie diese Anleitung aufgebaut ist

Die ersten vier Teile dieser praktischen Anleitung beschäftigen sich mit den vier Grundpfeilern des Conscious Capitalism: Higher Purpose – Höherer Zweck, Stakeholder Integration – Einbindung aller Beteiligter, Conscious Culture – Bewusst gelebte Unternehmenskultur und Conscious Leadership – Bewusste Führung. Der letzte Abschnitt fügt die Teile zusammen und zeigt einen umsetzbaren Plan auf. Wenn Sie das Buch bis zu Ende durchgearbeitet haben, werden Sie einen Implementierungsplan und eine Strategie für sich und Ihr Unternehmen erstellt haben, um Conscious Capitalism erfolgreich zu integrieren.

In den Teilen 1 bis 4 wird in einem Einstiegskapitel jeweils das nächste Prinzip vorgestellt und anhand von Geschichten und Kommentaren aus Interviews mit Unternehmensführern werden wir Beispiele geben. So lernen Sie die Prinzipien kennen und bekommen einen Eindruck, was andere Unternehmen auf dieser Reise unternommen haben.

In jedem Abschnitt liefern weitere Kapitel Übungen, Assessments und andere Werkzeuge. Wir werden aufzeigen, wie Sie noch tiefer in spezifische Aspekte Ihres Business eintauchen, indem Sie Werkzeuge wie Kunden- und Mitarbeiterumfragen einsetzen, die beim Grad von Engagement und Vertrauen ansetzen. Es geht darum, dass Sie sehen, wo Sie sein möchten und wo Sie heute stehen. Je klarer Sie den Abstand dazwischen erkennen, desto besser können Sie nächste Schritte festlegen, die größtmögliche Wirkung fürs Geschäft bringen werden. Wir bieten Übungen und praktische Anwendungen, die Ihnen helfen werden, nächste mögliche Schritte für jedes Grundprinzip herauszuarbeiten. So beginnen Sie gleich Ihren eigenen Aktionsplan für die Umsetzung der Prinzipien und Praktiken des Conscious Capitalism zu entwerfen.

Für jeden der vier Grundpfeiler (Purpose, Stakeholder Integration, Leadership und Kultur), schauen Sie auf drei Ebenen, wo Sie stehen. Auf erste Ebene sichten Sie die Bausteine des Conscious Capitalism. Zum Beispiel, haben Sie einen Higher Purpose, sehen Sie den höheren Sinn? Kennt Ihr Führungsteam alle ihre Stakeholder?

Auf der zweiten Ebene, schauen Sie mit Blick auf die ganze Organisation, wie Bewusstsein und Kenntnis der Prinzipien von Conscious Capitalism gefördert werden kann. Wissen zum Beispiel die Menschen in Ihrer

Organisation, wer ihre Stakeholder sind? Auf der dritten Ebene geht es darum, die Grundsätze auch in der „Kern-DNA“ und in der Kultur der Organisation zum Leben zu erwecken. So stellen wir die Frage bezogen auf Entwicklung auf Führungsebene: haben Sie klar vor Augen, welche Art Führungskräfte sie dabeihaben wollen, um die Organisation vorzubringen und unterstützen Sie diese? Die Übungen führen Sie systematisch durch diese Ebenen hindurch.

Während Sie jeden Schritt mit Ihrem Team durchgehen, seien Sie sich bewusst, dass Sie sozusagen erst laufen, bevor Sie rennen können. Wir begleiten Sie durch diesen Prozess, indem wir Ihnen zuerst die Basics bieten, um dann Übungen zu erläutern, die weiter in die Tiefe führen. Wenn Sie und Ihr Team sich mit den Übungen dieser Anleitung auf den Weg machen, fangen Sie mit denen an, die mit Ihrer Entwicklungsstufe korrespondieren.

Wie Sie diese Übungen nutzen

Wir empfehlen, dass die Übungen hier im Buch von der Unternehmensleitung gemeinsam mit dem Topmanagement bearbeitet werden. Um beste Wirkung zu erreichen, sollte die Führungsriege die Übungen im Team machen und alle Aufgaben, Ergebnisse und Differenzen miteinander besprechen. Dies wird schneller die gemeinsame Ausrichtung und Wandel für die Organisation ermöglichen. Gleichwohl werden die Unternehmensführer davon profitieren, sich eigenständig durch das Buch zu arbeiten – und es dann auch im Team anzugehen.

In Anbetracht der Wichtigkeit, die Teammitglieder mit ins Boot zu holen und dass sie sich tief auf den Transformationsprozess hin zu Conscious Capitalism einlassen, empfehlen wir einen 2-Schritte-Prozess um Ihr Team zu gewinnen. Zuerst legen Sie Ihrem Führungsteam das Konzept von Conscious Capitalism dar und holen Sie deren Zusage für Unterstützung ein (im Kapitel 19 finden Sie Details, wie Sie diesen Schritt erreichen). Dann werden Sie von der angestrebten Vision zum konkreten, priorisierten Aktionsplan weitergehen.

Im zweiten Schritt werden Sie und Ihr Team sich durch den Aktionsplan durcharbeiten und werden dafür speziell Zeit bereitstellen müssen, dass das Team sich auf den Plan konzentrieren kann. Unserer Erfahrung nach müssen sich die Teams diese Arbeit schrittweise

vornehmen, wie sie hier im Buch durch die fünf Abschnitte repräsentiert sind. Es gibt im Wesentlichen zwei Varianten, sich durch den Maßnahmenplan durchzuarbeiten. Wählen Sie die Variante, die am besten zu Ihrem Team und den Gegebenheiten passt.

Die erste ist, außer Haus zu gehen und sich mit dem gesamten Team in eine zwei bis drei Tage Klausur zurückzuziehen. In diesem Fall empfehlen wir, nach und nach jeden der Abschnitte des Buchs in jeweils drei bis vier Stunden-Sessions durchzugehen. Konzentrieren Sie sich für jeden Grundpfeiler auf die Bereiche, die für Sie größte Relevanz haben. Im ersten Teil zu „Higher Purpose" zum Beispiel wird Ihr Fokus darauf liegen, wie gut Ihr Purpose schon formuliert ist. Falls Ihre Organisation noch kein klares Purpose Statement entwickelt hat oder falls das Team meint, dass der zur Zeit formulierte höhere Sinn des Unternehmens nicht Ihren aktuellen Bedürfnissen entspricht und aktualisiert werden sollte, dann konzentriert sich Ihr Team auf dieses Prinzip des Conscious Capitalism. Falls Sie jedoch schon einen gut formulierten Higher Purpose haben, geht es im nächsten Schritt darum sicherzustellen, dass jeder diesen höheren Zweck kennt und dass dieser als nächstes gelebt wird.

Eine zweite Variante ist, eine Serie von fünf Team-Sitzungen, eine für jeden Teil des Buches, für jeweils drei oder vier Stunden, über maximal fünf oder sechs Wochen einzuplanen. Ziel ist, dass Sie genug Zeit haben, um sowohl die relevanten Übungen für Ihr Team durchzuführen, als auch die möglichen Auswirkungen auf Ihr Unternehmen und die nächsten konkreten Schritte zu besprechen, um diesen Grundsatz in die Tat umzusetzen.

Wie kann man den QR Code nutzen

In dieser Praktischen Anleitung finden Sie QR-Codes, die quadratischen Barcodes, mit denen Sie auf zusätzliche Informationen von den Autoren, unseren Interviewpartnern und andere Quellen zugreifen können. Um die Codes auf Ihrem Handy zu lesen, können Sie eine von drei Anwendungen herunterladen, die für IOS, Android und Windows verfügbar sind:

- Inigma (IOS, Android, Windows, BlackBerry)
- QR Code Reader by Scan (IOS, Android, Windows, Kindle)
- Zapper (IOS, Android, Windows)

Falls der QR Code nicht funktioniert, können Sie auf unseren YouTube Kanal gehen, www.youtube.com/user/ConsciousCapitalism/videos, wo alle unsere Videos veröffentlicht und nach Kapitel sortiert sind, um den Zugang zu erleichtern und zum passenden Kapitel zu verlinken.

Durch das ganze Buch hindurch finden Sie Platz zum Notieren Ihrer Antworten zu den verschiedenen Übungen. Eventuell reicht der Platz auch nicht aus für die vollständige Dokumentation Ihrer Ideen und Team Feedbacks. Sie können Haftnotizen verwenden, um Feedback und Ideen zu sammeln, bevor Sie Ihre Antworten zu jeder Übung im Buch festhalten

Die längste Reise beginnt mit dem ersten Schritte

Dieses Buch will genutzt werden! Machen Sie die Übungen, diskutieren Sie sie mit Ihrem Team, entscheiden Sie und gehen Sie in Aktion. Unsere größte Hoffnung ist es, dass Sie und Ihr Team in eine neue Phase starten, in der Sie Ihr Unternehmen transformieren und somit als Vorreiter starten, die Wahrnehmung von Business in der Welt zu verändern. Jetzt wünschen wir Ihnen gute Fahrt auf dieser zutiefst transformierenden Reise hin zu Conscious Capitalism. Dieser Weg ist nicht als persönliche Reise gedacht (obwohl er einige persönliche Elemente enthält); vielmehr ist er eine Reise des Führungsteams, um für Ihre Organisation eine echte Transformation herbeizuführen.

Starten Sie jetzt!

Als erste Übung empfehlen wir Ihnen, das Audit auf den folgenden Seiten durchzuführen und Ihre Antwort anhand der folgenden Skala zu bewerten:

5 Darin sind wir außergewöhnlich gut, bis hin zu dem Punkt, dass andere von uns lernen sollten.
4 Wir bieten dies meistens, aber es gibt noch Raum für Verbesserungen.
3 Das trifft manchmal auf uns zu, aber unsere Bilanz insgesamt ist gemischt.
2 Das trifft für uns selten zu.
0 Wir scheinen das Gegenteil davon zu verkörpern, oder es fehlt ganz.

		Punktzahl
***Higher Purpose* – Höherer Zweck**		
1.	Unsere Organisation erfüllt tiefgreifende Bedürfnisse unserer Kunden, nicht nur deren Wünsche und Begehrlichkeiten.	
2.	Unsere Kunden wären wirklich verzweifelt, wenn wir nicht mehr existierten.	
3.	Unsere Investitionen und F&E-Prioritäten spiegeln einen höheren Zweck wider, der über Gewinn hinausgeht.	
4.	Wir haben eine klare Vorstellung davon, wie die Welt aussehen würde, wenn wir unseren Zweck erfüllen würden.	
5.	Unsere Mitarbeiter finden in ihrer Arbeit eine innere Zufriedenheit jenseits dessen, was sie verdienen. Die Besten würden gehen, wenn wir aufhören würden, unserem Ziel treu zu bleiben.	
	TOTAL:	

Anmerkungen und Kommentare

		Punktzahl
***Stakeholder Integration* – Einbindung aller Beteiligten**		
6.	Bei allen wichtigen strategischen Entscheidungen berücksichtigen wir explizit die kurz- und langfristigen Auswirkungen auf unsere wichtigsten Stakeholder: Kunden, Mitarbeiter, Lieferanten, Investoren und Kommunen.	
7.	Wir verwenden Messgrößen, um das Wohlergehen jedes einzelnen unserer Stakeholder zu verfolgen, und diese werden auf höchster Ebene im Unternehmen überwacht.	
8.	Wir sind regelmäßig im Dialog mit unseren Stakeholdern und geben ihnen eine Stimme in Bezug auf die Ausrichtung des Unternehmens.	
9.	Wir kennen die Wechselwirkungen zwischen unseren Stakeholdern und suchen explizit nach Lösungen, die mehrere Stakeholder gleichzeitig befriedigen. Zumindest stellen wir sicher, dass kein Stakeholder geschädigt wird, damit ein anderer gewinnen kann.	
10.	Die Beziehungen unseres Unternehmens zu allen unseren Stakeholdern sind geprägt von häufiger Kommunikation und einem hohen Maß an gegenseitigem Vertrauen und gutem Willen.	
	TOTAL	

Anmerkungen und Kommentare

		Punktzahl
***Conscious Leadership* – Bewusste Führung**		
11.	Unsere Führungskräfte sind zutiefst selbstbewusste Individuen, die in ihren Funktionen sind, weil sie leidenschaftlich an den Zweck unserer Organisation und an den Dienst an unseren Mitarbeitern glauben.	
12.	Unsere Führungskräfte sind intuitive Systemdenker und „System-Wahrnehmer“. Sie denken nicht nur in Systemen, sondern spüren auch die Verbundenheit und Interdependenz zwischen den Stakeholdern.	
13.	In unserem Unternehmen gehen Macht und Tugend Hand in Hand. Mit anderen Worten, wir streben bewusst danach, Menschen mit der größten Integrität und Fähigkeit zur Fürsorge und Mitgefühl zu fördern.	
14.	Die meisten Führungspositionen in unserem Unternehmen werden durch interne Beförderungen besetzt.	
15.	In unserem Unternehmen gilt Verbindlichsein zwischen Mitarbeitern und Führungskräften in beide Richtungen: Mitarbeiter sind für ihre Leistung verantwortlich, und Führungskräfte sind dafür verantwortlich, dass die Mitarbeiter haben, was sie brauchen, um auf hohem Niveau zu arbeiten.	
	TOTAL	

Anmerkungen und Kommentare

		Punktzahl
***Conscious Culture* – Bewusst gelebte Unternehmenskultur**		
16.	Die Kultur unseres Unternehmens zeichnet sich durch ein hohes Maß an Vertrauen und Transparenz nach innen und außen aus. Es besteht ein hohes Vertrauen unter den Mitarbeitern, zwischen Mitarbeitern und Führungskräften sowie zwischen dem Unternehmen und seinen externen Stakeholdern.	
17.	In unserer Kultur sagen wir, was wir meinen, und wir meinen, was wir sagen. Es gibt kein Schönreden der harten Realität, und es gibt ein hohes Maß an Engagement für Wahrheit und Integrität in allen Angelegenheiten.	
18.	Wir arbeiten in einer Kultur der echten Fürsorge und des Mitgefühls für alle Beteiligten. In schwierigen Zeiten zeigt unser Unternehmen ein noch höheres Maß an Fürsorge und Mitgefühl als in guten Zeiten. Es gibt in unserer Kultur ein echtes Gefühl von Uneigennützigkeit. Menschen tun Dinge für andere, ohne Erwiderung, Belohnung oder Anerkennung zu erwarten.	
19.	Unsere Mitarbeiter und unsere Organisation entwickeln kontinuierlich Fähigkeiten und Bewusstsein.	
20.	Die Mitarbeiter in unserem Unternehmen sind befähigt, immer das Richtige zu tun. Wir setzen selbst-organisierte, selbstmotivierte und selbstgesteuerte Teams ein, um die Arbeit zu erledigen.	
	TOTAL	

Anmerkungen und Kommentare

Paul Polman,

CEO, Unilever

"Dieses Buch stellt zum einen überzeugend dar, warum die in Zukunft erfolgreichen Unternehmen diejenigen sein werden, deren Unternehmenszweck klar in einem tieferen Sinn wurzelt, und liefert gleichzeitig eine sehr praktische Anleitung, wie man vom Wollen zum Handeln übergeht.."

Ron Shaich,

Gründer, General Manager und CEO von Panera Bread

"Bis ich als Conscious Capitalist bezeichnet wurde, wusste ich nicht, dass ich einer bin. Jetzt haben wir nicht nur eine immer kraftvollere Bewegung, sondern wir haben auch bewährte Vorgehensweisen, um diese voranzubringen. Dieses Buch ist eine „Landkarte" für Führungskräfte, die daran interessiert sind, Unternehmenskulturen zu schaffen, die Innovation und soziales Bewusstsein wertschätzen und die erfolgreiche Organisationen aufbauen, die einen positiven Beitrag für die Welt leisten wollen. Ich bin stolz darauf, ein Conscious Capitalist zu sein und noch stolzer, dass diese handlungsorientierte Anleitung es anderen leichter macht, sich uns anzuschließen."

William Ury,

Mitautor vone "Getting to Yes" und
Autor von "Getting to Yes with Yourself"

"Wenn Sie wie ich glauben, dass das zukünftige Wohlergehen unserer Welt davon abhängt, dass der Kapitalismus bewusst wird, dann lesen Sie dieses Buch. Ein wertvolles Arbeitsbuch, wie man Geschäftsbeziehungen von win-lose in win-win-win verwandeln kann."

Die Broschüre entstand mit Unterstützung der BusinessMuses – See the best in yourself and in others www.businessmuses.com