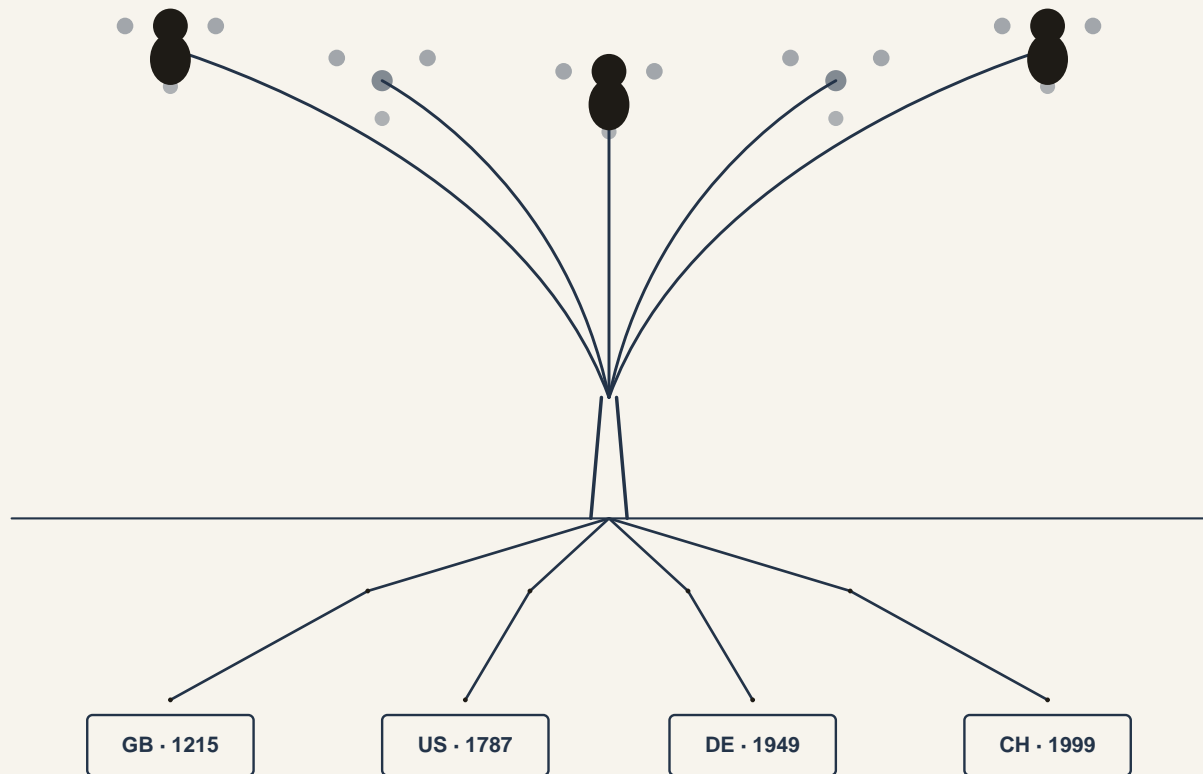


ORGANISATIONEN — HEUTE



VIER VERFASSUNGEN — 800 JAHRE

**Tragfähig.
Menschlich.
Zukunftsfähig.**

Was Organisationen aus 800 Jahren Verfassungsgeschichte
lernen können

Vorwort

Wir bauen Organisationen auf das Vertrauen in gute Menschen. Und merken erst unter Druck, dass genau dieses Vertrauen als Erstes nachgibt.

Das Verfassungsrecht kennt das Problem seit 800 Jahren. Wie organisiert man Macht so, dass sie nicht von der Anständigkeit der gerade Mächtigen abhängt? Magna Carta, US-Verfassung, Grundgesetz, Schweizer Bundesverfassung geben vier verschiedene Antworten. Keine gibt alleine eine vollständige, aber zusammen ergeben sie eine Bauanleitung.

Diese Sammlung überträgt diese Erkenntnisse auf Organisationen. Ziel ist, sie tragfähiger, menschlicher und zukunftsfähiger zu machen. Tragfähig, weil Orientierung aus der Struktur kommt, nicht aus dem Appell. Menschlich, weil der Einzelne geschützt und die Vielen beteiligt sein müssen. Zukunftsfähig, weil der Zweck über die Gegenwart hinausreicht.

Hinweis zur Sprache: Diese Sammlung verzichtet zugunsten der Lesbarkeit auf Gendersonderzeichen. Alle Personenbezeichnungen gelten für alle Geschlechter.

Der Satz im Flur

Du kommst aus dem Meeting. Alle haben zugestimmt, zumindest sieht es so aus. Dabei ist eine Aussage nicht gefallen, obwohl sie vielen auf der Zunge lag. Dafür fällt sie später umso häufiger, im Flur, wenn der Raum leer, die Köpfe aber noch voll sind. Wenn die Entscheidung längst getroffen ist und das Projekt schon kippt: „Das hatten wir doch kommen sehen.“

Das ist kein individuelles Versagen. Das Wissen war da, schon als die Entscheidung getroffen wurde. Es gab Hinweise, ein Bauchgefühl, Leute nah genug dran, um zu sehen, was sich zusammenbraut. Trotzdem hat es die Entscheidung nie erreicht. Es gab nur keinen Weg, es in die Entscheidung einzubringen.

Doch selbst wenn es sie erreicht, bleibt ein Problem. Die meisten Organisationen verlassen sich auf eine tief im System verankerte Annahme: dass die richtigen Menschen am richtigen Platz schon das Richtige tun werden. Das funktioniert gut, solange der Druck klein bleibt. Aber der Druck bleibt selten klein. In Wachstumsphasen opfern fast alle Unternehmen Kontrolle für Geschwindigkeit. In der Krise wird Beteiligung als Erstes gestrichen. Wenn Markt, Eigentümer und Wettbewerb in dieselbe Richtung drängen, wird aus Werten eine Verhandlungsmasse.

Landes- und Staatsverfassungen entstehen aus genau dieser Erfahrung. Die Magna Carta von 1215 war ein Friedensvertrag gegen königliche Willkür. Die US-Verfassung von 1787 war die Antwort auf die übergriffige und grenzenlos ferne Macht des englischen Königs. Das Grundgesetz von 1949 zog die härteste Lehre: Macht korrumpiert nicht nur schlechte Menschen. Sie korrumpiert Strukturen. Wer das ernst nimmt, vertraut nicht mehr auf die richtigen Personen. Er gestaltet Strukturen so, dass das Richtige wahrscheinlicher wird, egal wer gerade handelt.

Gute Verfassungen vertrauen nicht darauf, dass die richtigen Menschen am richtigen Platz sind. Sie bauen eine Architektur, die das egal macht.

Eine ganze Bewegung von Managementgestaltern arbeitet längst an Ideen, Macht zu verteilen und dem Menschen zu vertrauen — von New Work über Selbstorganisation bis zur „Humanocracy“. Halb haben sie recht, halb haben sie ein Problem. Recht, weil starre Hierarchien Menschen kleinhalten. Ein Problem, weil das bloße Einreißen von Strukturen die Macht nicht abschafft, sondern nur aus dem Blick schiebt. Wo keine Regeln mehr stehen, regiert die informelle Hierarchie — und die kennt kein Verfahren, keinen Einspruch, keinen Schutz. Bürokratie ist Kontrolle ohne Schutz. Eine Verfassung ist Schutz durch Struktur. Es geht hier nicht um die Frage, ob man Hierarchie abbaut. Es geht darum, was man an ihre Stelle setzt.

Drei Einsichten ziehen sich durch alles Folgende. Zunächst: Die Tragfähigkeit einer guten Architektur. Was nicht verankert ist, hält nicht. Manche Dinge dürfen nicht verhandelbar sein — gerade weil irgendwann jemand gute Gründe haben wird, sie zu verhandeln.

Erstens: Tragfähigkeit

01

Architektur schlägt Appell

Warum Werte, die nicht in der Struktur stehen, nur ein Gefühl sind.

In den meisten Unternehmen hängen ihre Werte an der Wand. Verantwortung, Respekt, Nachhaltigkeit — was das Leitbild eben hergibt. Meistens ehrlich gemeint. Schwierig wird es an dem Tag, an dem so ein Wert plötzlich Geld kostet. Dann wird er für diesen einen Fall nicht angewendet. Mit guten Gründen und einem leicht schlechten Gewissen. So zeigt sich, was ein Wert ist. Und was nur ein Gefühl.

Ein Wert ist das, was Du auch dann noch tust, wenn es wehtut. Ein grundlegendes Prinzip. Der Test dafür ist unbequem einfach: Was würdest Du nicht tun, auch wenn der Markt es verlangt, die Eigentümer es wollen, die Konkurrenz es längst macht? Wer darauf keine klare Antwort findet, hat eine Präferenz mit gutem Marketing. Eine Präferenz hält, solange sie nichts kostet. Ein Wert hält gerade dann, wenn er etwas kostet.

Das Grundgesetz hat 1949 die radikalste Antwort gegeben: die Ewigkeitsklausel, Artikel 79 Absatz 3. Es gibt Prinzipien, die keine Mehrheit ändern darf. Gar nicht. Die Menschenwürde aus Artikel 1 ist dem Zugriff dauerhaft entzogen. Keine Theorie — die Lehre aus 1933. Die Weimarer Verfassung war demokratisch und ließ sich demokratisch abschaffen. Übersetzt: Ein echter Wert gehört dorthin, wo ihn der Druck nicht erreicht. In die Struktur, in die Satzung, in die Eigentumsordnung.

Vertiefung: Warum ausgerechnet die Ewigkeitsklausel

Die Weimarer Verfassung erlaubte, sich selbst mit Zweidrittelmehrheit zu ändern, ohne eine einzige Grenze. Das Ermächtigungsgesetz von 1933 war deshalb kein Verfassungsbruch, sondern ein verfassungsgemäßer Akt. Genau das wollte Art. 79 Abs. 3 GG 1949 unmöglich machen: bestimmte Prinzipien sind jedem Zugriff entzogen, auch dem einer verfassungsändernden Mehrheit — nicht einmal das ganze Volk könnte sie auf legalem Weg abschaffen. Übertragen auf eine Organisation heißt das: Eine echte Ewigkeitsklausel verlangt mehr als eine Mehrheitsentscheidung, um sie zu ändern — Einstimmigkeit aller Betroffenen, eine unabhängige Instanz oder eine irreversible Eigentumsstruktur wie bei Patagonia. Alles andere ist nur eine besonders stabile Mehrheitsregel.

Zwei haben es ernst gemeint, 126 Jahre auseinander. Ernst Abbe goss 1896 in das Statut der Carl-Zeiss-Stiftung, was ihm wichtig war: Die Stiftung besitzt das Unternehmen, der Zweck wurde zur bindenden Regel. Kein späterer Eigentümer konnte es zurücknehmen. Abbe hat nicht an die Anständigkeit seiner Nachfolger appelliert. Er hat sie überflüssig gemacht. Das Statut

trägt bis heute.

Yvon Chouinard baute 2022 das Eigentum von Patagonia um. Ein Trust, eine Art Treuhandfonds, hält die Stimmrechte, eine gemeinnützige Organisation das Kapital, die Gewinne fließen in den Umweltschutz. „Earth is now our only shareholder.“ Entscheidend ist nicht der schöne Satz. Entscheidend ist, dass er sich nicht mehr widerrufen lässt. Die Nachhaltigkeit von Patagonia kann niemand mehr überstimmen. Sie ist keine Haltung mehr. Sie ist Architektur.

Verankern heißt, sich selbst die Möglichkeit zu nehmen, später anders zu entscheiden. Die meisten Organisationen scheuen genau das. Sie wollen die Werte behalten und sich zugleich die Freiheit bewahren, sie im Ernstfall fallen zu lassen. Beides zusammen geht nicht.

Steht jeder Eurer Werte irgendwo, wo ihn der nächste Vorstand, der nächste Deal, die nächste Krise nicht einfach aussetzen kann, oder steht er nur an der Wand? Nicht weil Deine Leute schlecht wären. Sondern weil ihn nichts hält außer ihrem guten Willen. Und guter Wille ist genau das, was unter Druck nachgibt.

Zweitens: Menschlichkeit

02

Der Mensch als Boden

Warum der Einzelne geschützt und die Vielen beteiligt sein müssen — und warum Macht sich nicht wegorganisieren lässt.

Boden, nicht Dach

Einer der Sätze, die auch in guten Organisationen besonders gefährlich sind, ist: „Es ist nichts Persönliches, das Team hat so entschieden.“ Klingt fair. Doch in dem Moment, in dem damit ein einzelner Mensch übergangen wird, kippt etwas: Der Satz macht dem Einzelnen klar, dass die Mehrheit größer war als er — und dass er hier nicht mehr zählt. Je vermeintlich besser der Zweck einer Organisation ist, desto gefährlicher ist dieser Satz. Eine Gruppe, die an ihre Mission glaubt, opfert dann schnell mal den Einzelnen und behält dabei ein reines Gewissen. Das ist der blinde Fleck jedes guten Zwecks.

Für Dich als Verantwortlichen ist das nicht unbedingt ein moralisches Thema. Es ist ein betriebswirtschaftliches. Bei jemandem, der wiederholt übergangen wurde, wächst die Gefahr, dass er kündigt, innerlich kündigt oder sein Wissen für sich behält. Wo Einzelne keinen Schutz haben, verliert die Organisation genau die, die widersprechen könnten — und damit den Widerspruch überhaupt.

Die US-Verfassung gibt an der Stelle eine sehr klare Antwort. Die Bill of Rights ist eine Liste von Dingen, die der Staat dem Einzelnen gegenüber nicht tun darf — auch dann nicht, wenn eine Mehrheit es will. Sie nimmt den Staat in die Pflicht, statt dem Einzelnen nur Rechte zu geben. Sie ist ein Veto des Einzelnen gegen das Kollektiv. Einzig der Supreme Court kann diese Pflichten gegenüber dem Einzelnen wieder aufheben.

Das deutsche Grundgesetz geht einen entscheidenden Schritt weiter. Die Menschenwürde aus Artikel 1 ist nicht abwägbar. Kein Gemeinwohlargument kann sie überwiegen. Kein Gericht kann sie aufheben – weder im Allgemeinen noch im Einzelfall. Sie ist die Bedingung, unter der alles andere überhaupt stattfinden darf.

Ein Boden trägt jeden, der den Raum betritt, bedingungslos. Ein Dach leistet man sich erst, wenn genug erwirtschaftet ist. Die meisten Organisationen behandeln Würde wie ein Dach. Sie sollte ein Boden sein.

Valve, der Spieleentwickler hinter Steam, gilt als leuchtendes Vorbild moderner Organisation: keine Vorgesetzten, jeder wählt seine Projekte selbst. In der Praxis berichten ehemalige Mitarbeiter, dass über Gehalt und Kündigungen das Urteil der Kollegen entscheidet — ein Peer-Ranking ohne geregeltes Verfahren, ohne Einspruch. Die Hierarchie wurde abgeschafft,

die Macht nicht. Sie ist nur unsichtbar geworden. „Flach“ hat hier nicht befreit. Es hat den Einzelnen schutzloser gemacht.

Es geht auch anders. Premium Cola, das Getränkekollektiv um Uwe Lübbermann, entscheidet seit Jahren im Konsent — Lieferanten und Kunden eingeschlossen. Jeder Betroffene kann widersprechen, ein einzelner begründeter Einwand kann eine Entscheidung anhalten. Es geht um den Konsent, nicht um Macht. Nicht jede Organisation muss so entscheiden. Aber der Schutz des Einzelnen muss etwas wert sein. Wert genug, ihn nicht beim ersten Effizienzdruck aufzugeben.

Ausgerechnet dort lauert die Gefahr am meisten, wo man sie am wenigsten erwartet: in Organisationen, die den Menschen ins Zentrum stellen wollen. Macht zu verteilen schützt den Einzelnen nicht automatisch. Oft setzt es ihn stärker aus — dem Gruppendruck, dem Teamurteil. Beteiligung ist ein Geschenk an die Vielen. Sie ersetzt nicht den Schutz des Einen.

Ein Boden zählt nur, wenn er auch die Person trägt, die Du am liebsten loswärest. Rechte, die nur die Angenehmen bekommen, sind keine Rechte. Sie sind Belohnungen.

„Ich missbilligte, was du sagst, aber ich werde bis zum Tod dein Recht verteidigen, es zu sagen.“ — (Voltaire zugeschrieben, tatsächlich von Evelyn Beatrice Hall).

Beteiligung ist keine Kür

Es passiert so oft: Ein guter Plan, eine gute Strategie, ein echter Game-Changer werden sauber präsentiert, alles scheint logisch, eingängig, alle nicken. Und dann – passiert nichts. Die Entscheidung versickert. Die übliche Erklärung: „schlechte Umsetzung“ ist fast immer falsch. Stattdessen wird die Entscheidung nicht mitgetragen — weil die Menschen, die sie tragen sollten, an ihr nicht beteiligt waren.

Beteiligung landet in den meisten Köpfen in der Schublade „weich“. Ein Wohlfühlthema, das man streicht, wenn es eng wird. Das ist einer der teuersten Irrtümer im Management. Legitimität und Engagement entstehen durch das Verfahren, nicht durch das Ergebnis. Wer nicht einbezogen wurde, bleibt passiv, bringt sich nicht aktiv ein, sitzt die Entscheidung aus — einfach weil sie nicht seine ist. Dabei ist diese Passivität deutlich teurer als offener Widerstand. Sie bleibt unsichtbar, bis es zu spät ist.

Es gibt eine Scheinversion davon, die mehr Schaden anrichtet als ihr Fehlen: die Alibibeteiligung. Das ist die Art von Workshop, bei der die Entscheidung längst gefallen ist und die Teilnehmer lediglich das Gefühl haben sollen, dass sie mit einbezogen wurden. Echte Beteiligung erkennt man daran, dass sie das Ergebnis beeinflussen kann. Wenn das Ergebnis am Ende garantiert dasselbe ist, war es nur eine Farce.

Vertiefung: Wie das Schweizer Beteiligungsrecht konkret funktioniert

Die Volksinitiative braucht 100.000 Unterschriften, ca. 1,8% der Stimmberechtigten, innerhalb von 18 Monaten — dann muss über eine Verfassungsänderung abgestimmt werden, egal was Parlament oder Regierung wollen. Das fakultative Referendum braucht nur 50.000 Unterschriften innerhalb von 100 Tagen und hält damit ein bereits beschlossenes Gesetz an, bis das Volk entschieden hat. Beteiligung ist hier also kein einseitiges Vorschlagsrecht, sondern ein doppeltes Werkzeug: auslösen und anhalten. Ein Beteiligungsrecht, das nur Vorschläge erlaubt, aber keine laufende Entscheidung stoppen kann, ist nur die halbe Miete.

Die Sparkasse Bremen verlangt in ihrer Verfassung von 2019 vor jeder bedeutsameren Entscheidung zweierlei: den Rat derer einzuholen, die sich auskennen, und die zu konsultieren, die betroffen sind. Durch diesen konsultativen Einzel- bzw. Teamentscheid werden Einwände so vor der Entscheidung sichtbar — nicht danach, als stiller Widerstand. Bei Mondragón, dem baskischen Genossenschaftsverbund, sind die Mitarbeiter Miteigentümer. In der Generalversammlung gilt: ein Mensch, eine Stimme. Wer mitbesitzt und mitstimmt, setzt eine Entscheidung um, weil sie auch seine ist.

Ja – Beteiligung ist langsam. Deshalb wird sie in der Krise zuerst gestrichen, was sich fast immer als schwerwiegender Fehler herausstellt, denn in der Krise wird Legitimität am dringendsten gebraucht: die Bereitschaft, eine harte Entscheidung mitzutragen, die aus Akzeptanz und Vertrauen wächst. Beteiligung ohne geschützten Einzelnen wird zur Tyrannei der Gruppe. Schutz ohne Beteiligung wird zur Bevormundung. Eine menschliche Organisation braucht beides, in dieser Reihenfolge.

Wie ist das bei Euch: Können die Menschen, die eine Entscheidung tragen sollen, sie vorher verändern oder anhalten — oder werden sie nur informiert? Wenn die Antwort „nur informiert“ lautet, liegt es selten an der Umsetzung, wenn Eure Entscheidungen versickern. Dann liegt es fast immer daran, dass niemand sie als seine eigene begreift.

Macht teilen statt nur begrenzen

Es gibt zwei Arten von Unternehmen, in denen etwas mit der Macht nicht stimmt, und sie wirken wie Gegensätze. Im ersten läuft alles über einen Schreibtisch, und das Unternehmen hält den Atem an, wenn diese Person im Urlaub ist. Im zweiten hat man die Hierarchie abgeschafft und stellt nach zwei Jahren fest, dass es längst wieder eine gibt. Nur unbenannt, unkontrolliert. Beide Extreme teilen dasselbe Problem: Macht wurde nicht wirklich geteilt, stattdessen wurde sie einmal konzentriert und einmal versteckt.

Vier Wege, mit Macht zu verfahren:

Konzentrieren — die Monokratie der Spitze.

Begrenzen — konzentriert lassen und Mauern drumherum bauen.

Teilen — auf viele Hände verteilen.

Abschaffen — und zu spät merken, dass es nicht geht.

Macht verschwindet nicht, wenn man die Struktur einreißt. Sie wird nur unsichtbar. Die meisten Debatten über flache Hierarchien verwechseln den dritten Weg mit dem vierten.

Die Schweiz teilt Macht auf zwei Ebenen. Nach unten durch Subsidiarität: Zuständigkeit liegt grundsätzlich unten, bei den Gemeinden, dann bei den Kantonen, erst zuletzt beim Bund. Nicht Dezentralisierung braucht Begründung: Zentralisierung. Und an der Spitze durch das Kollegialprinzip: Der Bundesrat besteht aus sieben gleichberechtigten Mitgliedern, der Bundespräsident nur Erster unter Gleichen, wechselt jedes Jahr.

Buurtzorg, der niederländische Pflegedienst von Jos de Blok, zeigt, wie das trägt. Es gibt keine klassischen Manager und Entscheider. Die Pflege organisiert sich in kleinen, selbststeuernden Teams. Aber diese Teams stehen nicht im Leeren. Coaches, eine gemeinsame Methode, eine schlanke Plattform. Die Macht ist wirklich verteilt — sie ruht auf einer Struktur, die trägt. Zappos versuchte 2013 mit Holacracy denselben Schritt, ohne die tragende Struktur dahinter aufzubauen. Die Folge: eine der größten freiwilligen Kündigungswellen der Firmengeschichte. Der Unterschied zwischen Buurtzorg und Zappos ist der zwischen einem Netz und einem Loch.

Macht teilen ist nicht dasselbe wie Macht delegieren. Delegation behält die Macht oben und leiht sie nur nach unten aus, jederzeit zurückholbar, nur mit einer längeren Leine. Echtes Teilen gibt Macht ab. Verbindlich genug, dass man sie nicht beim ersten unbequemen Moment zurückzieht.

Und bei Euch? Sitzt die Macht in mehreren Händen, oder ist sie konzentriert und wird nur kontrolliert? Was passiert, wenn die wichtigste Person einen Monat ausfällt? Langfristig tragfähig ist nur ein Weg: eine Organisation, die nicht von der Anwesenheit einzelner Personen abhängt.

Drittens: Zukunftsfähigkeit

03

Der Zweck reicht weiter als das Quartal

Warum Nachhaltigkeit keine Kennzahl unter vielen sein darf.

Nachhaltigkeit wird in vielen Unternehmen weiterhin sehr eindimensional verstanden. Fragt man nach, oder blickt man hinein, zeigt sich immer wieder ein vertrautes Bild: ein Ziel, eine Strategie-Säule, eine Abteilung, ein ESG-Rating. Das Thema scheint angekommen und angenommen. Und dann kommt das Quartal, in dem die Marge einbricht. Was wird zuerst verschoben? Das teure, langfristige Projekt — die Kreislaufproduktion, die faire Lieferkette, die langfristig angesetzte Weiterbildung. Es ist im Kern der Unterschied im Umgang mit Zielen und mit einem Zweck.

Dieser Unterschied entscheidet alles. Ein Ziel willst Du erreichen — neben anderen, abgewogen, im Zweifel zurückgestellt. Ein Zweck ist der Grund, warum es die Organisation überhaupt gibt. Einen Zweck stellt man nicht zurück. Wer ihn aufgibt, gibt sich selbst auf. Solange zum Beispiel Nachhaltigkeit ein Ziel ist, fällt sie unter Druck mit fast mathematischer Zuverlässigkeit — ökologisch, ökonomisch und sozial gleichermaßen. Erst als Zweck wird sie unverhandelbar.

Das Grundgesetz zeigt, wie ungleich die drei Säulen politisch und gesellschaftlich verankert sind. Den Umweltschutz nennt Artikel 20a als Staatsziel: ehrenwert, nachträglich, lange ohne Zähne. Erst 2021 gab ihm das Bundesverfassungsgericht im Klimabeschluss Schärfe. Die soziale Säule steht fester: Artikel 20 Absatz 1 verankert den Sozialstaat als Strukturprinzip der Republik selbst, nicht als Programmsatz. Die ökonomische taucht nur indirekt auf, an die soziale gebunden: Artikel 14 Absatz 2 — Eigentum verpflichtet, sein Gebrauch soll zugleich dem Wohle der Allgemeinheit dienen. Drei Säulen, drei Artikel, drei Bindungsgrade. Gewachsen, nicht entworfen.

Vertiefung: Was das Bundesverfassungsgericht 2021 wirklich sagte

Der Klimabeschluss ist im Kern eine Aussage über Zeit, nicht über Klima. Das Gericht erkannte einen neuen Freiheitsschutz an: Wer heute zu viel vom CO₂-Budget verbraucht, zwingt künftige Generationen zu so radikalen Einschnitten, dass deren Freiheitsrechte darunter faktisch zusammenbrechen. Diese Logik lässt sich eins zu eins auf Organisationen übertragen, auf allen drei Säulen: Wer heute ökologische Substanz, finanzielle Reserven oder das Vertrauen der eigenen Leute aufbraucht, verengt den Handlungsspielraum der eigenen Zukunft. Ausgelaugte Böden, ausgereizte Kreditlinien, ausgebrannte Teams — dieselbe Logik, drei Bilanzen. Nachhaltigkeit ist damit keine Umweltfrage, sondern eine Frage von Generationengerechtigkeit innerhalb der eigenen Organisation.

Die Schweiz geht weiter — und zwar von Anfang an dreifach. Die nachhaltige Entwicklung steht im Zweckartikel der Verfassung, Artikel 2, direkt neben „der gemeinsamen Wohlfahrt“ und „dem inneren Zusammenhalt“: Ökonomie, Ökologie und Soziales in einem Satz, nicht in drei Kapiteln. Artikel 73 präzisiert dann die ökologische Säule mit einer Bilanzregel, die jede Organisation übernehmen könnte: ein „dauerhaft ausgewogenes Verhältnis zwischen der Natur und ihrer Erneuerungsfähigkeit einerseits und ihrer Beanspruchung durch den Menschen andererseits“. Es geht nicht um eine Meinung oder Haltung. Es ist eine klare Regel — für eine von drei gleichrangigen Säulen.

Patagonia zeigt, wie weit man diesen Schritt gehen kann. Konzentriert auf eine Säule, dafür radikal. Chouinard hätte erklären können, dass sich Patagonia der Umwelt verpflichtet fühlt. Stattdessen baute er 2022 das Eigentum so um, dass die Gewinne dauerhaft dem Umweltschutz dienen. Nachhaltigkeit ist damit kein Ziel mehr, das man gegen die Rendite abwägt. Sie ist der Zweck, dem die Rendite dient. Fast jedes Unternehmen arbeitet an seiner Nachhaltigkeit, viele auch an der ökologischen. Patagonia ist vor allem für die ökologische da.

Ein Zweck zählt nur, wenn er das Jahr überlebt, in dem er Dich das Quartal kostet — ob er Boden, Kapital oder Menschen betrifft. Greenwashing ist meistens die Vermarktung eines Zwecks ohne die Struktur, die ihn bindet.

Was hat Euch Nachhaltigkeit im letzten Jahr tatsächlich gekostet — ökologisch, wirtschaftlich, menschlich — und habt Ihr bezahlt?

Und zusammen

04

Das Gemeinwohl-Viereck

Wie vier Verfassungstraditionen zusammen eine Organisationsverfassung ergeben.

Organisationen verlassen sich gern darauf, dass die Menschen in ihnen gut sind, und brauchen deshalb, glauben sie, keine Struktur, die sie im Zweifel bremst. Genau dieses Vertrauen bricht zusammen, sobald jemand seine Position ausnutzt. Die naheliegende Reaktion: mehr Kontrolle, eine zusätzliche Ebene, die die missbrauchte Ebene beaufsichtigt. Das verschiebt die Frage nur nach oben — wer kontrolliert die Kontrolleure? Die Gegenreaktion, Hierarchie ganz abzuschaffen, hilft aus demselben Grund wie in Kapitel 2 nicht weiter: Macht verschwindet dadurch nicht, sie wechselt nur den Ort. Übrig bleibt die Frage: Was setzt Du an ihre Stelle?

Du hast jetzt drei Bausteine in der Hand: einen verankerten Kern, einen geschützten und beteiligten Menschen, einen Zweck, der weit über die Gegenwart hinausgeht. Jeder für sich richtig. Ein Haufen richtiger Teile, aber noch kein Gebäude.

Die vier beschriebenen Verfassungstraditionen haben versucht, diese Frage zu beantworten: Wie organisiert man Macht so, dass sie dem Gemeinwohl dient? Keine ist vollständig. Die britische Tradition sichert es durch Verfahren und Konvention: ihre Stärke ist die Evolutionsfähigkeit, eine Verfassung, die sich als lebendige Praxis anpasst. Die US-Tradition sichert es durch individuelle Rechte: ihre Stärke ist der Schutz des Einzelnen gegen die Mehrheit. Das Grundgesetz sichert es durch Architektur und Sozialbindung: seine Stärke ist der unantastbare Kern. Die Schweiz sichert es durch Beteiligung und Nachhaltigkeit: ihre Stärke ist die geteilte Macht. Und sie ist die Einzige der vier, die neben Wohlfahrt und Zusammenhalt auch die Ökologie ausdrücklich als eigene Säule in ihren Zweck schreibt.

Vertiefung: Eine fünfte, unabhängige Stimme — Elinor Ostrom

Elinor Ostrom erhielt 2009 den Wirtschaftsnobelpreis für eine verwandte Frage: Wie verwalten Gemeinschaften eine gemeinsame Ressource, ohne zentrale Kontrolle und ohne Kollaps? Ihre acht Design-Prinzipien erfolgreicher Selbstverwaltung — klare Grenzen, angepasste Regeln, Mitspracherecht der Betroffenen, Überwachung, abgestufte Sanktionen, zugängliche Konfliktlösung — decken sich fast wörtlich mit dem, was die vier Verfassungstraditionen unabhängig voneinander entwickelt haben. Das ist kein Zufall zwischen Recht und Ökonomie. Es ist ein Hinweis, dass diese Prinzipien keine kulturelle Eigenheit sind, sondern eine strukturelle Notwendigkeit für jede Form geteilter Macht.

Legt man die vier Traditionen übereinander, entstehen vier Schichten.

Der unantastbare Kern aus Ewigkeitsklausel und Bill of Rights sorgt dafür, dass die Würde dem Mehrheitszugriff entzogen ist.

Die positiven Pflichten aus Sozialbindung und Nachhaltigkeitszweck: Wer Macht hat, hat Pflicht.

Die geteilte und kontrollierte Macht aus Gewaltenteilung und Subsidiarität: viele Hände, echte Vetos.

Und die lebendige Praxis aus der britischen Konventionstradition: Eine Verfassung lebt durch die Menschen, die sie tragen.

Die vierte Schicht ist die wichtigste. Du kannst die schönste Organisationsverfassung schreiben und in die Schublade legen — dann hast Du den toten Buchstaben ohne die lebendige Konvention. Kein Dokument rettet eine Organisation, wenn die Menschen, die es tragen, es nicht wollen. Aber ohne Dokument gibt es auch nichts, was dieser Wille festhalten könnte, wenn es schwer wird.

Die Sparkasse Bremen zeigt, wie das zusammengeht. Sie hat sich 2019 eine eigene Verfassung gegeben, die Hierarchie weitgehend abgebaut, und anders als Valve die Kontrollorgane behalten: Compliance, Interne Revision, Personalausschuss, Vorstand. Offensichtlich nicht aus mangelndem Mut, sondern weil die Bankenregulatorik es erzwingt: Ein solcher Schritt ist gerade in der Finanzbranche selten. So wurde ausgerechnet diese auferlegte Regulatorik zu dem Schutz, den Valve sich selbst nie gegeben hat. Selbstorganisation ohne Verfassung wird zu Valve. Mit ihr wird sie zur Sparkasse Bremen.

Eine Verfassung macht Deine Organisation nicht garantiert besser, und auch nicht unbedingt „gut“. Aber sie macht das Gute wahrscheinlicher und das Falsche schwerer. Mehr nicht, aber eben auch nicht weniger. Auch wenn der Preis dafür ist, dass sie nie fertig wird.

Deine Organisation gewinnt damit die Chance, drei wesentliche Eigenschaften in sich zu etablieren:

Tragfähigkeit, weil Halt aus der Struktur kommt.

Menschlichkeit, weil der Einzelne geschützt und die Vielen beteiligt sind.

Zukunftsfähigkeit, weil der Zweck über die Gegenwart hinausreicht.

Du brauchst dafür keine Bankenaufsicht und keinen Milliardär, der sein Unternehmen verschenkt. Du brauchst nur den Mut zu einer Entscheidung: Deine Organisation nicht länger dem Glück und dem guten Willen der jeweils Anwesenden zu überlassen.

G L O S S A R

Ewigkeitsklausel: Bestimmung, die einzelne Verfassungsprinzipien jeder Änderung entzieht — selbst einer verfassungsändernden Mehrheit. In Deutschland Art. 79 Abs. 3 GG.

Gewaltenteilung / Checks and Balances: Aufteilung staatlicher Macht auf mehrere, sich gegenseitig kontrollierende Organe, damit keines allein herrscht.

Subsidiarität: Prinzip, wonach Zuständigkeit grundsätzlich bei der kleinsten fähigen Einheit liegt — höhere Ebenen handeln nur, wenn die untere es nicht kann.

Kollegialprinzip: Führung durch mehrere gleichberechtigte Personen statt durch eine einzelne Spitze, wie im Schweizer Bundesrat.

Bill of Rights: Die ersten zehn Zusatzartikel der US-Verfassung — eine Liste individueller Rechte, die der Staat auch gegen den Mehrheitswillen nicht verletzen darf.

Sozialbindung: Grundsatz aus Art. 14 Abs. 2 GG, wonach Eigentum auch dem Wohl der Allgemeinheit dienen muss, nicht nur dem Eigentümer.

Volksinitiative / Referendum: Schweizer Instrumente direkter Demokratie — die Initiative löst eine Abstimmung aus, das Referendum hält ein beschlossenes Gesetz an.

WAS JETZT?

Du hast jetzt die Bausteine. Ein verankerter Kern. Ein geschützter und beteiligter Mensch. Ein Zweck über die Gegenwart hinaus.

Es folgt eine Frage: wann und wo Du anfängst.

Der erste Schritt ist nicht, eine neue Verfassung zu schreiben. Er ist, die bestehende sichtbar zu machen: Wo trägt Deine Struktur — und wo trägt nur der gute Wille der jeweils Anwesenden? Was gilt wirklich, wenn es eng wird?

Genau das ist das Thema des Klarheitsdialogs.

60 Minuten · kein Verkaufsgespräch · kein Auftrag nötig

Wir schauen gemeinsam auf Deine Organisation und beantworten eine Frage: Was bräuchte es, damit das Richtige wahrscheinlicher wird — bevor es darauf ankommt?

Buchbar unter guidobosbach.com/klarheitsdialog

ÜBER DEN AUTOR

Guido Bosbach begleitet mittelständische und eigentümergeführte Unternehmen dabei, Führung, Zusammenarbeit und Organisation klarer und wirksamer zu gestalten – an der Schnittstelle von Strategie, Organisation, Führung und Technologie. Sein Leitmotiv: **Durchblick · Klarheit · Wirkung.**

ARBEITEN MIT GUIDO BOSBACH

Erster Eindruck: der kostenfreie **Mini-Organization Twin** auf guidobosbach.com zeigt, wo Realität und Entscheidung auseinanderlaufen.

Tiefer einsteigen: das Buch „**UNMANAGED**“ und das Programm „**Durchblick & Klarheit im Management**“.

guidobosbach.com · guido@guidobosbach.com

Dieser Text ist kostenlos. Er darf geteilt, weitergeleitet und ausgedruckt werden. Wer die Reihe für internationale Teams auf Englisch braucht – kurze Nachricht genügt: guido@guidobosbach.com

© Guido Bosbach. „Tragfähig. Menschlich. Zukunftsfähig.“, Fassung Juli 2026.