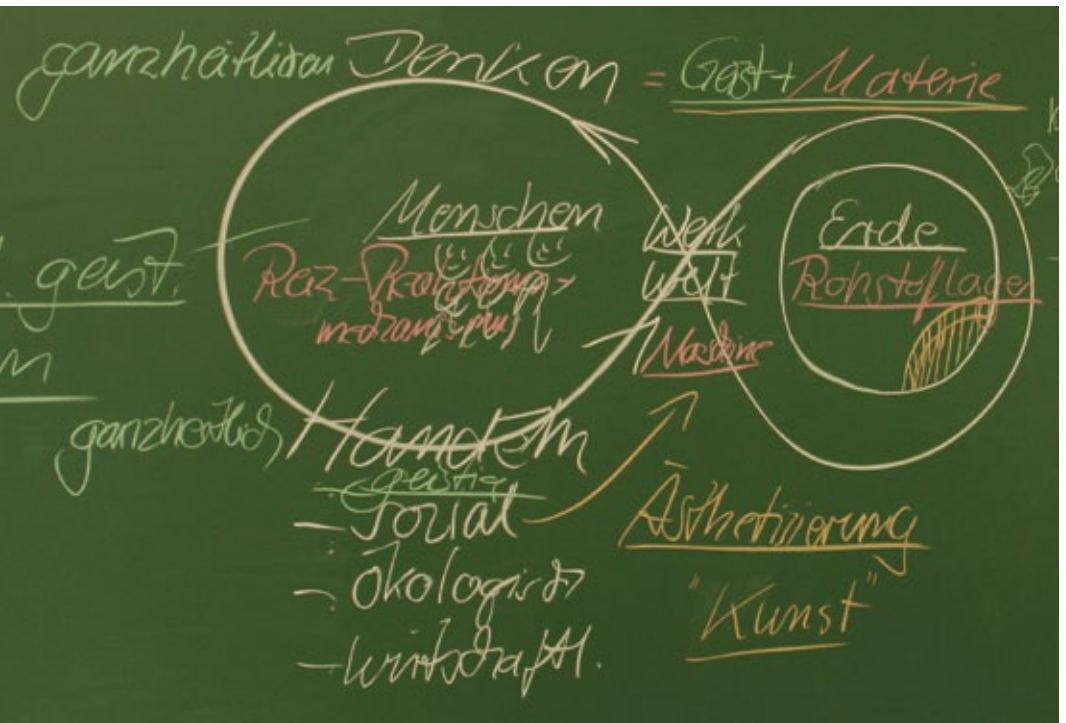


# INSTITUT *für* SOZIALORGANIK

WIRTSCHAFT NEU DENKEN





”

**PROF. DR. GÖTZ E. REHN**  
LEITER DES INSTITUTS FÜR SOZIALORGANIK

*Die Wirtschaft bedarf in ihren Handlungen der ethischen Begründung, der Sinngebung. Dies setzt selbstständig denkende Menschen voraus, die mit Bewusstsein die Lebensverhältnisse erkennen und gestalten können. Somit ist das Ziel sozialorganisch wirtschaftender Unternehmen nicht Gewinn-, sondern Sinnmaximierung.*

---

# AUSGANGSLAGE UND IMPULS

---

Die moderne, arbeitsteilige Wirtschaft stößt immer mehr an ihre Grenzen. Der Ruf nach einer ethischen Neuausrichtung von Wirtschaft und Gesellschaft wird angesichts der aktuellen Herausforderungen zunehmend lauter. Es herrscht Konsens, dass neben der ökonomischen auch die ökologische und die soziale Dimension wirtschaftlichen Handelns zu beachten sind. Eine nachhaltige Wirtschaft ist das Credo unserer Zeit. Die geforderte Zukunftsfähigkeit kann jedoch mit dem „alten Denken“ über Wirtschaft nicht erreicht werden.

Der notwendige Paradigmenwechsel verlangt ein „neues Denken“. Dieses neue Denken gibt dem Menschen als Ausgangspunkt und Ziel allen wirtschaftlichen Handelns den Vorrang vor ökonomischen Kategorien. Es geht um die Frage, wie eine Wirtschaft für Menschen von Menschen aussieht. Das Denken ist insofern neu, als das Menschenbild unsere Art zu denken und zu handeln wesentlich prägt. Damit ist eine vierte Dimension der Nachhaltigkeit, die „Sinn-Dimension“, für unser Denken wesentlich.

Das neue „Wie“ führt zu einer Neuausrichtung der ökonomischen, ökologischen und sozialen Dimensionen unseres Handelns. Dabei orientieren wir uns an der Kernfrage: „Was macht Sinn?“



---

# ZIEL UND METHODE

---

Das Institut für Sozialorganik ist Teil des Fachbereichs Wirtschaft der Alanus Hochschule für Kunst und Gesellschaft in Alfter bei Bonn. Es widmet sich der Erforschung wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Phänomene unter besonderer Berücksichtigung der Geisteswissenschaft Rudolf Steiners. Die sozialorganische Methode, zu der Steiner die wesentlichen Anregungen gegeben hat, liefert Forschungsergebnisse, die die Resultate der etablierten Wirtschaftswissenschaften ergänzen und erweitern. Diese ganzheitliche Perspektive führt zu praxisrelevanten Forschungsergebnissen.

## *Wirtschaft als sozialer Organismus*

Die Sozialorganik betrachtet die Wirtschaft als ein Organ des Organismus im Sozialen, wie ihn die Gesellschaft als Ganzes darstellt. Anders als ein natürlicher Organismus, der sich gemäß seinem Schöpfungsimpuls, dem ihm eingepprägten Urbild typisch entwickelt, bedarf der soziale Organismus der immerwährenden bewussten Gestaltung durch die Ideen und Handlungen seiner Mitglieder, der Menschen. Dabei vertritt die Sozialorganik ein positives Menschenbild: Der freie Mensch ist nicht nur Eindrucks-, sondern vor allem ein schöpferisches Ausdruckswesen. Er vergegenwärtigt keine fertige Welt, sondern lässt die Wirklichkeit im Gegenstrom von Wahrnehmung und Begriff im individuellen Erkenntnisprozess entstehen (Gegenstromprinzip). Dazu ist es zielführend, dass der Mensch sich neben der grobstofflichen materiellen Welt ebenso der geistigen Welt bewusst ist und mit ihr in Verbindung treten kann. Er kann schöpferisch tätig sein, so wie es Künstler sind, die aus intuitiver Kreativität schaffen.

## *Hinter die Phänomene blicken*

In der Sozialorganik werden die wirtschaftlichen Phänomene durch die sie bewirkenden Bildeprinzipien, d. h. dynamisch, auf den jeweiligen Entstehungsprozess bezogen, verstanden. Anders als in statischen oder mechanischen Modellen der von neoklassischen Annahmen geprägten Wirtschaftswissenschaften lassen sich die komplexen wirtschaftlichen Zusammenhänge so tatsächlich begreifen und daraus zielgerichtete Handlungsempfehlungen ableiten.

---

# FORSCHUNGSFELDER UND FORSCHUNGSSCHWERPUNKT

---

*Das Institut für Sozialorganik bearbeitet folgende Kernthemen*

- Sozialorganische Grundlagenforschung
- Unternehmenskulturforschung
- Situative Mitarbeiterführung
- Wertbildungsketten (Lean Production, Wertbildungsrechnung)

## *Sozialorganische Grundlagenforschung*

Die Grundlagenforschung umfasst die wissenschaftliche Aufarbeitung und Weiterentwicklung des sozialorganischen Ansatzes und seine Verortung im anthroposophischen sowie wirtschaftswissenschaftlichen Diskurs. Besondere Beachtung finden dabei die geistig-kulturellen Impulse im Wirtschaftsleben.

Ein Ziel der sozialorganischen Forschung ist es dabei, zu wirklichkeitsnahen und kontextabhängigen Begriffen und damit zu neuen Ansätzen zu kommen, die dem dynamischen Wirtschaftsleben gerecht werden und die Gestaltungsimpulse, welche die Prozesse bewirken, besser zu fassen vermögen. Hierzu arbeitet das Institut für Sozialorganik mit Unternehmen zusammen, in denen sozialorganische Konzepte umgesetzt werden.

## *Unternehmenskulturforschung*

Eine Neuausrichtung unternehmerischer Aktivitäten ist unerlässlich. Nur wenn die Wirtschaft das Thema Nachhaltigkeit grundsätzlich in ihrem Denken und Handeln lebt, kann die Zukunft von Mensch und Erde gesichert werden. Dieser notwendige Wandel verlangt nach einem radikal neuen Denken über Wirtschaft. Ihr Sinn ist nicht primär die Erfolgsmaximierung, sondern vor allem die Maximierung des Sinns.

” **PROF. DR. MARCELO DA VEIGA**  
REKTOR DER ALANUS HOCHSCHULE

*Das Institut für Sozialorganik ist ein wichtiger Beitrag zur Stärkung des akademischen Profils der Alanus Hochschule und ihres Fachbereiches Wirtschaft.*

## Situative Führung

Aus sozialorganischer Perspektive wird der Begriff der Mitarbeiterführung um zwei weitere Dimensionen von Führung, die „Führung durch den Kunden“ und die „Selbstführung“ erweitert. Das Konzept der situativen Mitarbeiterführung geht davon aus, dass es stets wechselnde Führungssituationen gibt. Um die aufgaben- und mitarbeitergerechte Führung zu unterstützen, wurde das dialogische Modell der „Situativen Führung“ entwickelt. Neben den „Führungskompetenzen“ werden die „Kommunikationsformen der Führung“ und die „Formen der Zusammenarbeit“ erläutert.



**PROF. DR. GÖTZ E. REHN**  
LEITER DES INSTITUTS FÜR SOZIALORGANIK

*Ein wichtiger Aspekt der Mitarbeiterführung besteht darin, dass die Mitarbeiter sich immer stärker in ihrem Denken von den Kunden leiten lassen und sich im Sinne der „Selbstführung“ dazu die entsprechenden Fähigkeiten erarbeiten.*

## Wertbildungsrechnung

Die Wertbildungsrechnung (WBR) ist ein Steuerungs- und Führungsinstrument des unternehmensinternen Rechnungswesens. Ziel ist es, Leistungsverflechtungen zwischen Leistungserbringern und Leistungsempfängern transparent und anschaulich darzustellen.

Im Mittelpunkt stehen dabei die Leistungsströme. Hiermit unterscheidet sich die WBR im Kern von herkömmlichen Formen der Kostenrechnung. Alles, was auf der Seite eines Unternehmens zur Entstehung einer Leistung (z. B. eines Produkts) beiträgt, wird nicht als Kostenfaktor betrachtet, sondern als Leistung, die in den Wert eines Produkts einfließt.

Diese Begrifflichkeit führt zu einer anderen Betrachtung von Mitarbeitern: Erscheinen sie in herkömmlichen Kostenrechnungsmodellen als Kosten, die es möglichst zu minimieren gilt, so legt die WBR den Fokus darauf, dass ein Wert stets durch die Leistungen der Mitarbeiter gebildet wird. Diesem Wert gegenüber treten die Kunden, die ihre Wertschätzung durch den Kauf oder Nichtkauf der erbrachten Leistungen ausdrücken. Wertströme abzubilden und sinnvolle Begriffe anzuwenden, ist ein wichtiges Ziel der WBR.



### ” KLARA ELIF JUNGERMANN STUDENTIN BACHELOR BWL

*Statt in theoretischen Mustern zu denken, vermittelt das Institut für Sozialorganik eine bewegliche Denkweise. Phänomene, die dem Wirtschaftsleben unmittelbar entspringen, werden unter Grundannahmen ihrer Veränderlichkeit diskutiert und in ihrem Wesen charakterisiert, beispielsweise im Rahmen der Wertbildungsrechnung.*



---

# TÄTIGKEITEN

---

## *Das Institut für Sozialorganik erbringt unter anderem folgende Leistungen*

- Kolloquien und Tagungen zu aktuellen Themen
- Vorlesungen
- Seminare und Workshops
- Betreuung von Bachelor- und Masterarbeiten in Partnerschaft mit Unternehmen
- „Sozialorganischer Arbeitskreis“ mit Professoren der Hochschule und Mitarbeitern der Partnerunternehmen der Alanus Hochschule zu theoretischen und praktischen Fragestellungen einer sozialorganischen Unternehmensführung



” **BEATE OBERDORFER // GERHARD HEID**  
SONETT OHG

*Wir erleben die Zusammenkünfte des Sozialorganischen Arbeitskreises als Ort, an dem in ganz ungewöhnlicher Weise Wirtschaftspraktiker und Wirtschaftswissenschaftler an Zukunftsbildern des Wirtschaftens arbeiten. Dabei entsteht ein scheinbar „zweckfreier“ Raum, der sich jedoch im unternehmerischen Alltag als aktiver geistiger Quellort erweist. Im Hintergrund aller Einzelfragen steht immer die Frage nach dem Sinn, nach dem Sinn des Wirtschaftens und dem Sinn des Menschseins überhaupt.*



---

## INSTITUTSLEITUNG

---

**Prof. Dr. Götz E. Rehn**, geboren am 2. März 1950 in Freiburg im Breisgau, besuchte die Waldorfschulen in Freiburg und Bochum und studierte anschließend Volkswirtschaftslehre an der Albert-Ludwigs-Universität in Freiburg.

Dem Diplom folgte 1979 die Promotion.

1984 gründete er die Alnatura Produktions- und Handels GmbH, deren Geschäftsführer er bis heute ist.

2007 wurde er zum Honorarprofessor am Fachbereich Wirtschaft der Alanus Hochschule in Alfter bei Bonn berufen. Dort leitet er das von ihm gegründete Institut für Sozialorganik.



---

## PUBLIKATIONEN

---

- Rehn, Götz E.: Wirtschaft(en) mit Sinn, in: Anthroposophische Perspektiven, Hrsg.: Ders. und Manon Haccius, DuMont Buchverlag, 2012
- Steiner, Rudolf: Wirtschaft – Ideen zur Neugestaltung, Hrsg.: Götz E. Rehn, Verlag Freies Geistesleben, 2011
- Rehn, Götz E.: Modelle der Organisationsentwicklung, Haupt Verlag, Stuttgart/Bern 1979

---

## AKADEMISCHE KOOPERATIONEN

---

Das Institut kooperiert mit dem Lehrstuhl von Prof. Dr. Helge Löbler, Inhaber der Professur für BWL, insbesondere Marketing, an der Universität Leipzig.

Weitere Kooperationen werden aktuell entwickelt.

UNIVERSITÄT LEIPZIG

---

# FÖRDERER WILLKOMMEN

---

Das Institut für Sozialorganik ist ein Institut an der Alanus Hochschule für Kunst und Gesellschaft in Alfter bei Bonn. Es bestreitet seinen Etat aus Zuwendungen von Förderern.

Das Institut für Sozialorganik sucht Unternehmen und Institutionen, die seine Arbeit unterstützen wollen und Interesse an den Ergebnissen haben, die jährlich im Rahmen von Kolloquien zu aktuellen Themen vermittelt werden.

Die Förderer können „Instituts-Bausteine“ im Wert von 10.000, 7.500, 5.000 oder 2.500 Euro zeichnen. Sie verpflichten sich, den Förderbetrag dem Institut über einen Zeitraum von fünf Jahren jährlich zur Verfügung zu stellen. Das Institut für Sozialorganik ermöglicht seinen Förderern den freien Zugang zu den Forschungsergebnissen.



**ULRICH WALTER**  
LEBENSBAUM STIFTUNG UND BAUSTEINPARTNER DES INSTITUTS

*Das Institut für Sozialorganik liefert wertvolle Anregungen für unsere unternehmerische Tätigkeit. Wir unterstützen das Institut seit seiner Gründung und stehen im Austausch mit anderen Förderern.*

---

# BAUSTEINPARTNER DES INSTITUTS FÜR SOZIALORGANIK

---



STIFTUNG-BERNEBURG  
GEMEINNÜTZIGE G-MBH



*Die Bio-Molkerei!*

# KONTAKT

## INSTITUT *für* SOZIALORGANIK

AN DER ALANUS HOCHSCHULE  
FÜR KUNST UND GESELLSCHAFT



**Prof. Dr. Götz E. Rehn**

Tel. 0 22 22 . 93 21-16 44 — Fax 0 22 22 . 93 21-16 42

sozialorganik@alanus.edu — [www.alanus.edu/sozialorganik](http://www.alanus.edu/sozialorganik)

Alanus Hochschule für Kunst und Gesellschaft

Villestraße 3 — 53347 Alfter bei Bonn

Tel. 0 22 22 . 93 21-0 — Fax 0 22 22 . 93 21-21

info@alanus.edu — [www.alanus.edu](http://www.alanus.edu)

Bildhauerei — Malerei — Schauspiel —

Eurythmie — Kunsttherapie — Architektur —

Lehramt Kunst — Pädagogik — Heilpädagogik —

Kindheitspädagogik — BWL

Fotos: Alanus Hochschule, Marc Doradzillo  
Recyclingpapier, ausgezeichnet mit dem Blauen Engel

