

Joana Krizanits

Leadership – Management – Führung

Die essenziellen Konzepte
vom Industriezeitalter
zur klimaneutralen Gesellschaft

2024

Im Modell der Leadership-Pipeline können Führungskräfte ihren eigenen Entwicklungsstand, ihre *Maturität*, auf einer Funktionsebene zu reflektieren, und sich zwischen »*not yet full-performance*« und »*exceptional performance*« verorten.

3.6 Fazit: Gesellschaft, Organisationen und Führung im Change-Zeitalter

Der Turbokapitalismus, den Neoliberalismus und Finanzmarktkapitalismus im Change-Zeitalter über den Transmissionsriemen des Shareholder Value antreiben, hinterlässt in Organisationen und Gesellschaft tiefe Spuren.

3.6.1 Die Folgen von Shareholder-Value in Wirtschaft und Organisationen

Jährlich neue hohe Vorgaben für Wachstum und Kapitalverzinsungsraten, die mit denen an der Börse konkurrieren, haben in Unternehmen zu wiederholten Reengineering- und Kostensenkungsprogrammen, zu kurzfristigen Entscheidungen zum Zweck der Bilanzkosmetik geführt. Am Ende des Change-Zeitalters belasten nicht mehr die Change-Prozesse selbst die Menschen, sondern deren Ergebnisse: Für die Einsparung von 300 Mio. wird das Topmanagement nur einmal auf einer Bilanzpräsentation honoriert, aber die Belegschaft muss danach auf Dauer unter diesen Bedingungen arbeiten.

Als Folge dieser Maßnahmen sind die Strukturen in Organisationen immer straffer, Kopplungen immer enger, immer mehr auf die gegenwärtigen Wirtschaftsbedingungen festgeschrieben worden. Arbeit ist verdichtet, das Tätigkeitsspektrum des Einzelnen umfassender, die Einsatzgebiete flexibler; Menschen müssen dauerhaft höhere Aufmerksamkeitsleistungen erbringen, und zwar unter steigendem Zeit- und Ergebnisdruk, was bei vielen zu Burn-out führt.

Dass diese Entwicklungen so widerspruchslös hingenommen werden, hängt damit zusammen, dass das Topmanagement mit *Aktienpaketen incentiviert* wird. Wie Rudolf Wimmer schreibt, verlagert die Politik des Shareholder Value die übliche *Trennlinie* zwischen den Logiken der Kapitalinteressen im Aufsichtsrat einerseits und den Realwirtschaftsinteressen des Managements andererseits in die Organisation hinein, konkret: zwischen das *Topmanagement* und das

Management der operativen Geschäftsbereiche. Die Folge ist eine Entfremdung zwischen den Managementebenen, die sich in Vertrauensverlusten, »doppelter Buchführung« und gegenläufiger Entscheidungsprämissen auswirkt.

Extreme *Heuschrecken-Aktionen*, in denen gesunde Unternehmen feindlich übernommen, filetiert und stückweise weiterverkauft wurden, haben ein Übriges dazu beigetragen, dass am Ende des Change-Zeitalters in Organisationen ausgehöhlte Strukturen zurückgeblieben sind und eine brüchige kollektive Vertrauens- und Loyalitätsbasis, die sich täglich nährt: an den krassen Diskrepanzen zwischen den höchsten und niedrigsten Gehältern, an der Ungerechtigkeit zwischen dem Status Fixangestellter und Befristeter, an den vielen Baustellen vernachlässigter mittel- und langfristiger Aufbauarbeit.

3.6.2 Fazit: Führung im Change-Zeitalter

Ein hochdynamisches Umfeld, gespeist aus Verdrängungswettbewerb, Globalisierung, vielfältigen, wechselseitigen Abhängigkeiten und einem Stakkato an Technologiesprüngen, besonders in der IT, schlägt sich in Organisationen in zunehmend volatilen Entscheidungsprämissen nieder. Die ständig steigende Komplexität der internen Strukturen – die ja mit denen der Umwelten Schritt halten müssen – führt zu aufwendigen Abstimmprozessen, nicht selten zum Entscheidungspatt. Business in dieser »*white-water-condition*«²⁸ bedeutet oft genug, dass mehr Unsicherheit entsteht, als durch einzelne Entscheidungen absorbiert werden kann.

Vor diesem Hintergrund werden Führungskräfte im Change-Zeitalter auf eine Achterbahn geschickt. Je größer die Herausforderungen auf der sachlogischen Ebene, desto mehr sollen sie auf der psychodynamischen Ebene leisten; je verfahrenere die Perspektiven, desto mehr werden ihnen Visionen abgefordert. Massive Strukturprobleme werden verkürzt und verlagert in die Gestaltung der bilateralen Mitarbeiterbeziehung. Da wird an allen Hebeln gedrückt: die Führungskraft als Coach, als Charismatiker, als transformierender Leader, als international und interkulturell geländegängiger Global Leader, als Visionär, der sich selbst entwickelt, als bescheidenes Vorbild – keine Karte, die nicht aus dem Ärmel gezogen wird. Um wie viel leichter waren da die Stereotype früherer Zeitalter zu erfüllen:

²⁸ Eck et al. (2014).

der Macher des Konsumzeitalters, der Ingenieur des Industriezeitalters. Da brauchen Führungskräfte selbst Coaching; Scharen von Managern zieht es in jahrelange Coachingausbildungen – meist in ihrer Freizeit und auf eigene Kosten.

Nur selten werden die Schattenseiten der heroisierenden Leadership-Stereotype in den Blick genommen. Conger und Kanungo (1998) z. B. betonen, dass charismatisches Leadership zur Gefahr für die Geführten und für Organisationen werden kann: Charismatische Führer haben oft charakterliche Mängel; sie können extreme Narzissten sein, Fantasien über die eigene Grandiosität können zu Selbstbezogenheit, Übertreibungen, Realitätsverlust und persönlicher Bereicherung führen.

Nach aller, oft genug irrational anmutenden Erhöhung von Führung kommt der tiefe Fall. Die Finanzkrise zeigt es: Aus der Traum vom Macher, der jedes Problem löst; vorbei die kühne Rede, dass die einzige und legitimierte Führung der Gesellschaft von Wirtschaftskapitänen geleistet werden könne. Mintzbergs urteilt 2000, eine neue Kaste professioneller Manager übe mit den neuen Praktiken de facto Zerstörungskraft aus. Die unternehmerische Führung befinde sich in einer schweren Krise.

In den Augen von Medien und Öffentlichkeit sind viele Unternehmensführer zu Söldnern des Finanzkapitals geworden, korrumpierbar, überbezahlt, ohne Moral und Ethik. Sie lassen Kinder und verelendete Menschen unter lebensgefährlichen Bedingungen für einen Hungerlohn arbeiten, zerstören die Umwelt, höhlen den sozialen Wohlfahrtsstaat aus, führen die Nationalstaaten und ihre Politik an der Leine, hinterziehen Steuern in Oasen, als wäre die Welt, in der sie ihre Profite erwirtschaften, früher oder später eine Wüste.

Am Ende des Change-Zeitalters ist das Fazit so klar wie schonungslos: Der Turbokapitalismus hat seine Kinder abgehängt. Er hat die Kassen der Wohlfahrtsstaaten geplündert und die Welt quer über den Globus und quer durch die Nationalstaaten in Arm und Reich geteilt in einem Ausmaß, wie wir es seit der Zeit der mechanischen Webstühle und der Manufaktur nicht kannten.

Im September 2008 kommt es zu einem jähen Stillstand und Ende des Change-Zeitalters. Der Auslöser, die Insolvenz der US-Investmentbank Lehman Brothers, ist ein Ereignis, eine Störung, wie es ähnliche seit Jahren laufend gegeben hat. Unzählige symptomati-

sche Signale – z. B. die Dotcom-Blase – haben immer wieder auf die verheerenden Auswirkungen der entfesselten Finanzmärkte hingewiesen. Nun führt der Flügelschlag eines Schmetterlings zum Kippeffekt: Die Krise lokaler Banken löst eine internationale Finanzkrise aus, die eine weltweite Wirtschaftskrise nach sich zieht, in einigen Nationalstaaten eine Staatskrise. Denn auch das ist ein Resultat am Ende des Change-Zeitalters: Die Strukturen sind weltweit derart vernetzt, dass eine Störung sich schlagartig ausbreiten und weltweite Krisen auslösen kann – zu eng gekoppelt.

4 Kollektive Führung in der Postmoderne

Schon in den 1970er- und 1980er-Jahren haben die Philosophen Jacques Derrida und Jean-Francois Lyotard das abendländische Weltbild der *Moderne* als lediglich *ein mögliches* dekonstruiert, das aber durch seine beherrschende Stellung andere Sichtweisen auf die Welt usurpiere.

Lyotard (1982, S. 14) diagnostizierte das *Ende der großen Erzählungen*:

»In äußerster Vereinfachung kann man sagen: *Postmoderne* bedeutet, dass man den Meta-Erzählungen keinen Glauben mehr schenkt.«

Mit den Meta-Erzählungen meint er konkret die mentalen Modelle der *Aufklärung* – dass Vernunft und rationales Vorgehen der Menschheit Fortschritt bringen, des *Idealismus* – dass Ideen und Ideale Moral, Wissen und Weltverständnis prägen, und des *Historismus* – dass die gegebene »Wirklichkeit« die Folge quasi organischer geschichtlicher Entwicklungen sei. Die konkreten Erzählungen der *Moderne*, z. B. die über Neoliberalismus, Globalisierung, Demokratie usw. dekonstruieren Soziologen wie Pierre Bourdieu.

In seinem Buch »Resonanz. Eine Soziologie der Weltbeziehung« entwirft der Soziologe Hartmut Rosa (2016) mit seiner Theorie der Resonanzbeziehung ein *Gegenmodell zur Entfremdung*. Er geht davon aus, dass menschliche Sinnsuche nicht nur eine Antwort in kognitiven Sinnentwürfen – z. B. in »großen Erzählungen« – findet, sondern vor allem in einem Gespür dafür, wie das Leben gelebt sein will. Die eigentliche Frage, »Was gibt meinem Leben Sinn?«, betreffe unser *Grundbedürfnis nach Resonanz*, nach einer »schwingenden« Beziehung mit der Welt, die wir leiblich-emotional erfahren können.

Die *Beschleunigungsgesellschaft* lasse Menschen in eine »Steigerungsorientierung« in Bezug zur Welt treten: Wir begehren, unsere »Weltreichweite« beständig zu vergrößern, uns die Welt durch Technik, Geld, das Leben in Städten u. a. m. noch verfügbarer zu machen. Die kapitalistische Wirtschaftsordnung mit ihren Prämissen von Wachstum, Beschleunigung und Innovierung prägt unsere Gesellschaft in einen Funktionsmodus *dynamischer Stabilisierung*: Wir können nur

bleiben, wie wir sind, durch weitere *Steigerung der Weltreichweite*. Die Kehrseite ist, dass die verfügbar gemachte Welt zurückweicht, stumm wird oder – z. B. im Fall von Burn-out – gar zu einer Bedrohung wird. Im instrumentalisierenden Zugriff – vor allem bei institutionellem Zwang – schlägt sie »tot, leer und apathisch« auf uns zurück.

Vier Aspekte sind nach Rosa konstitutiv für ein sinnhaftes Weltverhältnis, eine *gelingende Resonanzbeziehung*: Momente der tiefen Berührung (Affizierung), die Selbstwirksamkeitserfahrung (im Akt der Antwort), eine Transformation (im Moment der Resonanzerfahrung) und ein Moment der grundsätzlichen Unverfügbarkeit. Rosa unterscheidet *Resonanzachsen*, über die wir in eine gelingende Beziehung zur Welt gelangen: Beziehungen wie Liebe, Freundschaft, Demokratie, etwas, an dem wir uns »abarbeiten« können wie Arbeit, Sport usw., und etwas, das eine verbindende Antwortbeziehung zwischen dem eigenen Innersten und dem Äußeren schafft, wie Natur, Kunst, Religion o. Ä. Psychologische, räumliche, zeitliche, soziale und institutionelle Gegebenheiten fördern oder hindern uns, in Resonanz zu treten.

Es ist diese Art Sinnsuche, die nach der großen Dekonstruktion in der Postmoderne die Entwicklungen in Organisationen und im Führungsverständnis antreibt.

4.1 Veränderungen in Gesellschaft und Wirtschaft

2008 sind Konstruktivismus, Dekonstruktivismus und Postmoderne endgültig in den Wochenendbeilagen der großen Printmedien angekommen. Schonungslos werden Prämissen wie Fortschritt, Zweckrationalität, Wachstum, Gewinnstreben, der Homo oeconomicus, der aufgeklärte Konsument, ja, jeglicher Wahrheitsanspruch als Ideologie demaskiert. Im Gegenzug inkludiert das postmoderne Weltbild gesellschaftliche Vielfalt, Heterogenität und Pluralität.

Denn am Ende des Change-Zeitalters ist die Gesellschaft in unzählige Gruppen aufgefächert, die sich nicht mehr mit dem Maßstab einer homogenen Kultur vermessen lassen. Neoliberalismus, der auf ökonomische Deregulierung und eigenmotivierte Akteure gesetzt, und Linkliberalismus, der die Aufwertung benachteiligter gesellschaftlicher Gruppen verfolgt hatte, haben zu einer breiten alltagskulturellen Bewegung und zur Pluralisierung der Lebensstile geführt, so der Soziologe Andreas Reckwitz.

Das iPhone, die Technologie-Integration par Excellence, steigt aus dem Reigen der IT-Produkte für den persönlichen Bedarf – PC, iPad, Tablet, Handheld, Handy – auf zum Katapult für die sozialen Medien. Eine Unzahl selbstreferenzierender, sozialer Eigenwelten entsteht, in denen Menschen Ansehen, Austausch und Identität suchen. Soziale Netzwerke bringen zuwege, was die Politik nicht mehr schafft und was Organisationen täglich schwerer fällt: Organisationsgrad und Alignment. Kurzfristig und geradezu spielerisch entstehen Flashmobs, schnelle Meinungsbildung und Abstimmung. Allein, Netzwerke sind anliegenbasiert und zerfallen so schnell, wie sie entstanden sind. Soziale Strukturen zerrinnen wie Wasser in den Händen.

Die Wissenschaft erfährt in der Postmoderne einen massiven Vertrauensverlust. Fakt oder Fake lassen sich kaum mehr unterscheiden; jenseits von Content und Beweisführung suchen Menschen statt Wissen Gewissheit. Diese lässt sich verlässlich in Blasen finden und aufrechterhalten. Denn je wahlfreier die eigene Wirklichkeit wird, desto größer wird der Wunsch des Einzelnen nach Zugehörigkeit, Verbindung, Gemeinschaft, nach emotionalem Kontakt und Resonieren mit der Lebensumwelt.

Auch das Vertrauen in die Politik erodiert in der Postmoderne. Die politische Teilhabe der Bevölkerung ist auf deren Rolle als Wahlvolk beschränkt, das alle vier oder fünf Jahre mit einem Kreuz auf einem Zettel über jahrzehntelang weitergeschriebene Parteiprogramme abstimmen soll. Deren überlebte Narrative lassen das Lebensgefühl der Menschen außen vor: den Verlust gesellschaftlicher Zugehörigkeit, die Entfremdung voneinander, den Zorn über die ungebremst wachsende Schere zwischen Arm und Reich. Mit dem Bad wird auch das Kind ausgeschüttet: Die repräsentative Demokratie selbst wird unglaublich, abgestempelt zum Machtinstrument für die Interessen weniger. Der Mangel an verbindenden Lebensentwürfen und Kriterien für Wahrheit und Gerechtigkeit hinterlässt ein Vakuum, das Populisten und Demagogen die politische Bühne bereitet. Wie sonst ließen sich die disparaten Blasen erreichen als mit dem kleinsten gemeinsamen Nenner plumper Ab- und Ausgrenzungen? Ein degenerierender politischer Diskurs und manipulative bis korrupte Handlungen der Politiker führen die Grundprämissen demokratischer Haltung ad absurdum, was zu weiterem Vertrauensverlust führt.

Lebensstandard, Besitz, Konsum, Karriere, politisches Engagement – für ihr selbstgestaltetes Sozial- und Privatleben lassen Hipster das alles links liegen. Gleichzeitig überrascht die Zivilgesellschaft Politik, Meinungsforschung und sich selbst mit einer anhaltenden Welle von Empathie und Hilfe, wenn sie endlich etwas tun kann für die Flüchtlinge, statt abends ohnmächtig der Bebilderung des Massengrabs im Mittelmeer ausgesetzt zu sein.

Ringsum nimmt die Unsicherheit zu und tritt ungebremst in die individuellen Lebenswelten: Umweltkatastrophen – Überschwemmungen und Waldbrände in Europa und der Tsunami bei Fukushima – Staatsschulden und Maastricht-Kriterien, Terrorbekämpfung und Kriege nach den Terroranschlägen am 11. September 2001, der arabische Frühling und endlose Brexit-Verhandlungen.

Mit Siebenmeilenstiefeln realisiert sich Aldous Huxleys Utopie vom Überwachungsstaat – als Unterhaltungssendung im Fernsehen gab es sie schon vorher. Das stellt wohl die krasseste Paradoxie dieses Zeitalters dar: Einerseits macht uns Big Brother, der alles sieht, sammelt und kombinieren kann, berechtigte Angst; andererseits sind wir selbst fasziniert vom Zugang auf Daten über andere Menschen, Orte, Gedanken und schauen im Schutz der Anonymität gern zu – ach was, Anonymität: Mit einem gewissen Nervenkitzel stellen wir intimste Informationen und Ansichten ins Netz, wissend, dass jede und jeder auf der Welt ohne viele Schwierigkeiten auf sie zugreifen kann, ohne dass wir kontrollieren können, was damit geschieht.

Nach der Finanzkrise und in der folgenden Weltwirtschaftskrise stabilisiert der EU-Rettungsschirm die Lage in Griechenland, Irland, Portugal, Italien und führt dort zu einer jahrelangen Austeritätspolitik. Die Globalisierungseuphorie zeigt Risse, Investments in den BRICS-Staaten bröckeln: Die Besetzung der Krim 2014 zieht Sanktionen gegen Russland nach sich; in Brasilien, Indien und China sinken die Wachstumsraten, die staatliche Regulierung nimmt zu; strukturelle und gesellschaftliche Probleme der Volkswirtschaften werden sichtbar.

Hatte gestern der Turbokapitalismus noch ein ums andere Mal die Trumpfkarte der Wachstumsvorgaben aus dem Ärmel gezogen und alle glauben gemacht: »Wirtschaft ohne zweistelliges Wachstum – das geht nicht!« ist es nun ruhig geworden um den Fetisch Wachstum. Man wartet auf den Aufschwung, auf steigende Wachstumsraten, die die Schuldenberge der Volkswirtschaften abtragen können. Regelmäßig werden die ohnedies niedrigen Wachstums-

prognosen unterjährig nach unten korrigiert. Da und dort sprießen junge Pflänzchen grundlegend anderen Wirtschaftens – ansonsten versuchen die meisten Organisationen, in der Rahmensetzung von wenig bis keinem Wachstum zurechtzukommen.

Doch: Die Beharrungskräfte sind zäh. Im Windschatten der gesellschaftlichen Aufmerksamkeit rappelt sich das Wirtschaftssystem auf, putzt sich ab und das Spiel von Konsum und Profit geht weiter.

Auf der Ebene von Führung und Organisationen steht nach dem Zeitalter des Change-Managements nun ein Zeitalter des Management-Change an. Die großen Erzählungen der Managementtheorie sind fadenscheinig geworden, Organisationen und Führung geraten selbst in einen tiefgreifenden Transformationsprozess. Allerdings hat das Zeitalter der Postmoderne für Organisationen selbst gleich zwei neue große Erzählungen parat: die von der Digitalisierung und die von neuen Formen der Arbeit in kollektiver Verbindung.

4.2 Führungskonzepte

Auch in Führung und Management ziehen die Betrachtungsweisen der Postmoderne ein: Es geht um gelingende Führung durch Verbindung. 2011 spricht Jeremy Rifkin (2011a) vom *kollaborativen Zeitalter*, das völlig neue Formen der Zusammenarbeit und neue Foren der Führung brauche.

Das Zürcher Ressourcen-Modell mit dem Konzept der »Motto-Ziele« und die »Theorie U« machen deutlich, welche *Ressourcen für Selbstführung* und *Zukunftsgestaltung im eigenen Willen* liegen – und wie man Zugang zu ihnen findet. »*Neuroleadership*« und »*positive Leadership*« parametrisieren *gelingende Beziehungen* und weisen einen unspektakulären, ideologiefreien Weg zu denselben Ergebnissen, die die charismatischen Leadership-Ansätze für sich beanspruchten. Die hat Mintzberg demontiert mit seiner Forderung nach »*postheroischer, verbindender*« Führung; Hamel propagiert »*distributed leadership*«, was zum zentralen Ansatz für die Organisationskonzepte der Postmoderne wird.

4.2.1 Motto-Ziele und Intuition

Grundlage für den MbO-Prozess ist das Setzen von Zielen, die SMART sind (siehe S. 35), d. h., sie sollen spezifisch/konkret, messbar, attrak-

ausdrückt. Das Ergebnis sind sehr persönliche Formulierungen, z. B. »Ich spinne fröhlich Stroh zu Gold«. Um wirksam zu werden, müssen Motto-Ziele immer wieder vergegenwärtigt und kontextualisiert werden, dann speisen neue Reize und Signale in neue Szenarien ein, die umgekehrt Orientierung beim Handeln und Entscheiden geben.

So kann es zu Erkenntnissprüngen und Innovationen kommen. Archimedes' Ruf »Heureka!«, seine Erkenntnis, Gold über das spezifische Gewicht bestimmen zu können, war nicht ursächlich dadurch ausgelöst, dass er sich in die Badewanne gesetzt hatte, sondern dadurch, dass er es über Jahre zu seinem Ziel gemacht hatte, reines Gold von falschen Legierungen zu unterscheiden, und nun zu all den vielen Szenarien auch das des verdrängten Wassers kam.

4.2.2 Theorie U

Seit 2007 stellt Claus Otto Scharmer, Senior Lecturer am MIT in Cambridge, sein Modell der *Theorie U* vor, das davon ausgeht, dass für soziale Veränderungsprozesse der »innere Ort«, aus dem die Change-Agents denken und handeln, von zentraler Bedeutung ist. Konkret beschreibt Scharmer sukzessive tiefergreifende Modi der Aufmerksamkeit und des In-Bezug-Setzens zur Welt, bis schließlich die Ebene des Wollens und der Gegenwärtigkeit erreicht ist, und damit ein Zugang zu einer »Quelle«, aus der die Zukunft »in die Welt treten« kann. Seinen Appell, mit *Presencing* bzw. »aus der Zukunft« zu führen, überträgt er auf die Führung von Individuen, Organisationen und Ökosystemen.

Begrifflich übernimmt er vom Neurophänomenologen, Buddhisten und Bewusstseinsforscher Francisco Varela³⁰ die Unterscheidung der Aufmerksamkeitszustände »*suspension*«, »*redirection*«, »*letting go*«. Varela unterschied diese drei »*gestures*« (mentale Gesten), durch die man in der Kontemplation bzw. Meditation Zugang zu neuen Bewusstseins-, Awareness-Zuständen und zur Intuition bekommt:

- *Suspension* bezeichnet das Innehalten im gewohnten Denken und Urteilen.

³⁰ Varela, der gemeinsam mit Humberto Maturana das Konzept der Autopoiese formulierte, ist Begründer des »Mind and Life Institute«, das Meditationspraktiken mit neurowissenschaftlichen Erkenntnissen verbinden und fördern will, um zu persönlichem Wohlbefinden, florierenden Gemeinschaften und der Stärkung der Mensch-Erde-Beziehung beizutragen.

- *Redirecting* bezeichnet das Abwenden von der äußeren Welt und Umwenden auf die Welt des Inneren und Reflexion.
- *Letting go* bezeichnet das Loslassen von Absichten und Übergehen in Zuhören, Empfangen, dem *Letting come*.

Das topologische Modell der U-Kurve und wohl auch den grundsätzlichen, anthroposophischen Zugang hat Scharmer von Friedrich Glasl bzw. der Trigon-Beratergruppe übernommen, mit denen er viele Jahre verbunden war. Glasl beschreibt – ergänzend zu seinem Modell der sieben Wesenselemente der Organisation (siehe S. 50) – *sieben Basisprozesse der Organisationsentwicklung*, die in der *U-Prozedur* aufeinanderfolgen (siehe S. 55 f.): Um den Ist-Zustand zu erfassen, erkundet man erst das technisch-instrumentelle, dann das soziale und schließlich das kulturelle Subsystem. Auf die Diagnose folgt die Frage an die Führung: Was wollen wir? Nachdem auf der Ebene des Wollens die Veränderungsziele festgelegt sind, geht es im rechten Ast des U den Weg wieder hinauf, um schrittweise das kulturelle Subsystem, das soziale und schließlich das technisch-instrumentelle Subsystem entsprechend zu verändern.

Scharmer beschreibt in seiner Theorie U analog sieben Schritte, von denen die ersten drei im linken Ast des U drei sukzessive Bewusstseinsmodi beschreiben, die im *Presencing*, d.h. im »*letting go*«, im Gewährwerden der eigenen »Quelle« und Ressourcen und »*letting come*« der Zukunft bzw. einer Zukunftsidee münden. Danach dreht das U auf den aufsteigenden Ast, den Scharmer nach den Prozessschritten im Produktentwicklungsprozess benennt, wie sie im Toyota Entwicklungstool des *House of Quality* und im *Human-Centered-Design-Prozess* der Firma IDEO (siehe S. 94 f.) unterschieden werden. Um im U-Prozess von einem Bewusstseinszustand in den nächstfolgenden zu gelangen, muss man eine Schranke, ein »*Gate*«, überwinden.

Konkret kann Scharmers Theorie U so gelesen werden:

- Im häufigsten Paradigma des Handelns herrscht gewohnheitsmäßiges *Downloading*: Ereignisse werden in bestehende Wahrnehmungs- und Deutungsmuster »eingetankt«. Als Wahrnehmender ist man selbst Mittelpunkt und zentraler Organisator des Geschehens. Nur durch das Gate des bewussten Innehaltens – z. B. nach einem Widerspruch oder einer Störung – kann man in den nächsten Aufmerksamkeitszustand wechseln.

- Im Modus des *Hinterfragens* und genauen *Beobachtens* und Zuhörens findet man Zugang zum eigenen Unwissen; man sieht die Dinge von außen und kann über sie reflektieren. Um von hier in den nächsten Bewusstseinszustand zu gelangen, braucht es eine bewusste Abkehr vom Nachdenken und vom geschärften Blick.
- Im Modus des *Nach/Spürens* geht es um die ganzheitliche Gestalt und ihre Anmutungen. Man findet Zugang zur eigenen Emotionalen Intelligenz und *Intuition*, um die Zusammenhänge zu erfassen. In den nächstfolgenden Modus gelangt man durch Lösung von konkreten Absichten und Gegenständen.
- Im Modus des *Presencing* findet man Zugang zur Quelle der eigenen Ressourcen und wird des eigenen, in die Welt gestellten Ichs gewahr. In dieser Präsenzerfahrung, geankert im eigenen Wollen, tritt die Zukunft, in Form einer Ausrichtung, einer starken Orientierung oder Idee in die Gegenwart – d. h., sie wird gegenwärtig erfahrbar. Diese Erfahrung und den Bewusstseinszustand, der sie hervorbringt, nennt Scharmer *Presencing*. Der Schritt in den nächsten Zustand geht wieder in das Paradigma des Spürens und der gestaltmäßigen Erfassung der Welt.
- Denn im *Cristallizing* werden aus der grundsätzlichen, vom Willen getragenen Zukunftsorientierung aus Sicht eines gewünschten Zielzustands Handlungsfelder, z. B. Produkte, herausgearbeitet. In den nächsten Modus geht es durch Konkretisierung dieser Handlungsfelder, z. B. in Form von Konzepten.
- Im *Prototyping* befindet man sich wieder im Modus der Reflexion und Problemlösung: Konkrete Produktideen oder Konzepte werden zu Prototypen entwickelt, die im nächsten Schritt der Einbettung
- als neue Praktiken *institutionalisiert* werden und nun wieder Teil des Alltagshandelns werden.

Scharmers U-Kurve wird häufig als Modell für Entwicklungsprozesse herangezogen. Er selbst sieht es als Raster für soziale Veränderungsprozesse, die, um wirksam zu werden, notwendigerweise die bewusste Gestaltung des »inneren Ortes« einbeziehen müssten, aus dem Handeln erfolgt. Auf seinen weitreichendsten Claim, die Führung von Ökosystemen, angewandt, würde dies übersetzt heißen, dass

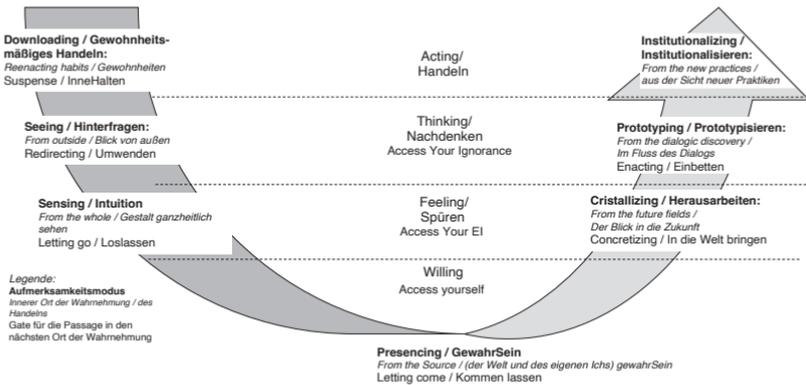


Abb. 5: Die Logik der Aufmerksamkeitslenkung in C. O. Scharmers U-Kurve (bearbeitet, J. Krizanits)

Menschen aus ihrem Gewohnheitsdenken ins Nachdenken, ins Spüren und ins Wollen kommen müssen, damit aus diesen inneren Orten Wissen, aus dem letzten, dem Wollen, Zukunft entstehen würde.

Neurobiologische Ansätze wie der des Zürcher Ressourcen Modells (siehe S. 114) sehen den Wirkmechanismus zwischen tiefem Wollen, Zukunftsorientierungen, Ideen und gerichtetem Handeln im Produktivstellen des Erfahrungsgedächtnisses, ohne die Zukunft als magische Akteurin zu bemühen. Tatsache ist, dass Entrepreneurere sich auszeichnen durch eine tiefe, nachhaltige Ankerung ihres Handelns im persönlichen Wollen, und auffallen durch außergewöhnliche Weisheit, Intuition und ein Gespür für Zukunft in ihrem Gebiet.

4.2.3 Salutogenes Führen und Neuroleadership

Ohne auf die Ideologie-befrachteten Konzepte des charismatischen Leaderships zu referenzieren, beschreiben Salutogenes Führen und Neuroleadership weitgehend dieselben Wirkdynamiken zwischen Führern und Geführten wie die Theorien zum transformationalen Leadership (siehe S. 99).

Die *Salutogenese* untersucht die Prozesse, durch die Gesundheit entsteht und aufrechterhalten wird. Von zentraler Bedeutung dafür ist der von Aaron Antonovsky (1997) benannte *sense of coherence* (SOC). Damit ist das Grundvertrauen gemeint, dass die Ereignisse des Lebens strukturierbar und erklärbar sind, dass man über die Ressourcen verfügt, sich den Anforderungen dieser Ereignisse zu stellen

und dass es sich lohnt, sich dafür anzustrengen. Drei Komponenten sind wichtig, damit *Kohärenzempfinden* entstehen kann: Die Ereignisse müssen verstehbar sein, handhabbar bzw. bewältigbar scheinen und bedeutsam, sinnhaft, sein.

Salutogenes Führen setzt auf Autonomie, Achtsamkeit und Anerkennung in der Mitarbeiterbeziehung, auf gemeinsame Überzeugungen, Werte und Strukturen, die zwischenmenschliche Kooperation erleichtern.

Auf der Suche nach der neurobiologischen Grundlage des Kohärenzgefühls spricht Klaus Grawe (2004) von einem *angeborenen Sinn für Kohärenz*, die er als stimmige innere oder umweltgerichtete *Verbundenheit* versteht. Gleichzeitig strebt der Organismus danach, dass die ablaufenden neuronalen und psychischen Prozesse vereinbar (untereinander und mit Erfahrungen) sind bzw. übereinstimmen, wofür Grawe den Begriff *Konsistenz* verwendet.

Er geht weiter davon aus, dass der Mensch vier angeborene Grundbedürfnisse hat: Orientierung/in-Kontrolle-sein, Lustgewinn bzw. Unlustvermeidung, Bindung und Selbstwerterhöhung bzw. Selbstwertschutz. In der Interaktion mit der Umwelt bilden sich um diese Grundbedürfnisse motivationale Schemata. *Kohärenzgefühl* entsteht im Rahmen von *Beziehungen* und Kommunikation. Wenn wir z. B. von Mitmenschen positive Resonanz auf unser Dasein erhalten, wird unser Bedürfnis nach Zugehörigkeit und Bindung befriedigt, und es entsteht ein Kohärenzgefühl von stimmiger Verbundenheit und Vertrauen.

Schon Ed Schein, der Begründer der Prozessberatung, sah Führungsarbeit als *Prozess des Helfens*, bei dem Vertrauen durch wechselseitiges Geben und Nehmen von Aufmerksamkeit entsteht.

Theo Peters und Argang Ghadiri definieren 2011 *Neuroleadership* als Mitarbeiterführung, die durch organisationale und personalwirtschaftliche Maßnahmen die neurowissenschaftlich festgestellten Grundbedürfnisse erfüllt und somit zur Aktivierung des *neuronalen Belohnungssystems* beiträgt; Letzteres schüttet bei einer Übererfüllung von Erwartungen Dopamin aus. Außerdem sind im Gehirn die Areale für das emotionale System, das Gedächtnissystem und das Entscheidungssystem relevant für *Neuroleadership*. Alle vier Systeme kommen bei typischen Führungstätigkeiten wie Entscheiden, Kommunizieren, Motivieren, Verändern ins Spiel (Peters u. Ghadiri 2011).

Auch der Neurobiologe Gerald Hüther (2009) empfiehlt *gehirngerechte Führung*, die der Logik der neuronalen Strukturen folgt: Lernen

durch neue Aufgaben und Anregungen unterstützen, die Plastizität des Gehirns nutzen; Selbstorganisation respektieren und fördern; in Kontakt gehen – das Gehirn ist auf *Beziehung und Kommunikation* angelegt; *Sinn* stiften, denn ohne Sinn kein Verstehen.

4.2.4 Positive Leadership

Martin E.P. Seligman gründete 1998 das neue Forschungsfeld der *Positiven Psychologie*, die sich mit dem »gelingenden Leben« bzw. später mit der *Glücksforschung* beschäftigt. Seine Untersuchungen belegen, dass positive Emotionen unsere angeborenen, geistigen, körperlichen und zwischenmenschlichen Ressourcen vergrößern, uns in Stimmungen versetzen, die kreatives Denken fördern, die Produktivität von Arbeit erhöhen und die Basis legen für Resilienz.

Positive Emotionen können sich auf die Vergangenheit richten (Beispiele sind Stolz oder Zufriedenheit), auf die Gegenwart (Beispiele sind Freude, Gelassenheit und Flow), oder auf die Zukunft (Beispiele sind Optimismus und Zuversicht). Seligman definiert Glück als eine tiefe *Lebenszufriedenheit*, die entsteht, wenn man die eigenen Tugenden und Stärken erkennt, pflegt und jeden Tag sinnvoll einsetzt.

Positive Leadership legt den Fokus auf die Gegenwart und das Erleben der *Gegenwärtigkeit*. Konkret fördert dieses Führungsverständnis eine Arbeitskultur des Flows, einen psychischen Zustand, in dem der Mensch in kreativer Anspannung und im freiwilligen Bemühen, etwas Schwieriges und Wertvolles zu erreichen, in seiner Aufgabe aufgeht. Mit diesem Zustand verbunden ist das Gefühl, mit einer größeren Ordnung verbunden zu sein.

Ruth Seliger weist darauf hin, dass Führung, so wie sie heute praktiziert wird, die Gegenwart aus dem Blick verliert und stattdessen zwischen Ursachenforschung in der Vergangenheit und Zielformulierung in der Zukunft pendelt (2014):

»Die Liebe zur Formulierung von Zielen hat immer den Beigeschmack der Abwertung oder zumindest der Ausblendung der Gegenwart – und damit der vorhandenen Ressourcen und Stärken.«

MbO polt außerdem die Selbstbeobachtung der Organisation direkt auf negative Soll-Ist-Abweichungen, die eine Kaskade von Kommunikationsanschlüssen auslösen. Positive Leadership hingegen nimmt *positive Abweichungen* in den Blick, und zwar in drei Handlungsfeldern: bei Selbstführung, Mitarbeitenden und in der Organisation.

Eine Methode zur Messung positiver Abweichungen stammt vom Begründer der *Positive Organizational Scholarship* (POS), Kim Cameron (2003): Auf einem Abweichungskontinuum hält die Führungskraft fest, bei welchen Ereignissen die Organisation über die eigenen Erwartungen hinausgewachsen ist – in Form von exzellenter Effektivität, außerordentlicher Effizienz, makelloser Qualität, wertschätzenden Beziehungen, blühendem Change, Überfluss im Finanzergebnis oder besonderer Ethik. Der Messung der positiven Abweichungen folgt ein Nachspüren, wie diese Erfolge gelingen konnten, was dazu beigetragen hat, und was die Organisation daraus lernen kann.

POS ist nur *ein* Beispiel für die radikale Ressourcenorientierung im Positive Leadership. Marcus Buckingham und Donald Clifton (2007) stellen einen *Stärkenkatalog* vor, der anleitet, Stärken – die eigenen, die von Mitarbeitenden, die der Organisation – selektiv zu beobachten und darüber zu sprechen. Dieser Katalog umfasst 34 solche Stärken, Talente genannt, z. B. Leistungsorientierung, Zukunftsorientierung, Tatkraft, Harmoniestreben, Integrationsstreben, Vorstellungskraft, Ideensammlertum, Verbundenheit, Verantwortungsgefühl, Behutsamkeit, Selbstbewusstsein, Einfühlungsvermögen, Fokus, Höchstleistung u. a. m.

Die Methoden des Positive Leadership aktivieren über *positive Emotionen* das neuronale *Belohnungszentrum*, das einen Motivationscocktail ausschüttet. Dabei reagieren wir vor allem auf *soziale Resonanz* und Kooperation; Menschen, mit denen wir gute Beziehungserfahrungen gemacht haben, wirken auf unsere Motivation und Energie wie ein Verführungsreiz: Wir werden aktiv und sind bereit, für diese Beziehung auch etwas zu opfern. Grundlage und Motor für Motivation und Vertrauen sind also *gelingende zwischenmenschliche Beziehungen*. Auf ihrer Basis entsteht ein selbstverstärkender Kreislauf von positiver Kommunikation, positiven Beziehungen, Energie und Sinn.

Viele der beschriebenen Wirkungen transformationalen und charismatischen Leaderships finden sich hier wieder und bestätigen einmal mehr, den empirisch wiederholt nachgewiesenen Erfolg dieser interaktiven Führungsmuster. Statt Appellen an konkrete Einstellungen und besondere persönliche Fähigkeiten vermitteln die neurobiologisch basierten Führungsansätze aber praktische Verhaltensanleitungen, ohne Erklärungskonzepte wie Charisma, persönliche Visionen, Moral oder interpersonelle Identifikationsprozesse zu bemühen, wie das die charismatischen Leadership-Ansätze tun.

4.2.5 Postheroisches, verbindendes Management und Distributed Leadership

2004 prägte Henry Mintzberg in seinem Buch »Managers, not MBAs« den Begriff des »*postheroischen Managements*« als Antithese zum abgehobenen, »heroischen« Managementstil, den die MBA-Kaderschmieden propagieren (2005):

»Als Entscheider benötigen wir weder Helden noch Technokraten. Stattdessen brauchen wir ausgeglichene, engagierte Menschen, [...] denen mehr an der Stärkung ihrer Unternehmen liegt [...].«

Mintzberg fordert ein postheroisches, »engagiertes, kollaboratives« Management. Die Wichtigkeit von Führung misst sich daran, wie sie anderen dazu verhilft, Wichtigkeit und Einfluss erlangen. Organisationen sind Netzwerke von Interaktionen, aus denen Strategien emergieren können, wenn engagierte Mitarbeitende auf frühe Signale reagieren; daraus können große strategische Initiativen wachsen. Führen bedeutet, die Energie und Initiative, die Menschen in sich tragen, freizusetzen. Dazu braucht es Engagement des Managements, das sich auf generelles Urteilsvermögen und das Verstehen vieler Kontexte gründet. Durch diese Form von Engagement, die Ideen und Initiativen Vieler in verschiedenen Kontexten zum Fliegen und zum Zusammenspiel (»*collaboration*«) bringen, entsteht ein »verbindender Führungsstil«. Der Respekt, den die Führung den anderen entgegenbringt, zahlt auf das wertvolle Gut des allgemeinen Vertrauens ein.

In der Rezipierung wurde Mintzbergs Ansatz *kollaborativen Führens* missverstanden als auf mehrere Personen verteilte Führungsverantwortung. Diesen Zugang vertritt Gary Hamel unter dem Begriff *Distributed Leadership*. Er meint damit, dass Führung nicht mehr als spezifische, mit Entscheidungskompetenzen ausgestattete Position bzw. als an die Hierarchie gebunden zu verstehen sei, sondern als eine Wirkung, die, wie in einem Netz, in der Peripherie verteilt ist.

Dazu müssen nicht nur die Führungspersonen bereit sein, Verantwortung abzugeben; es müssen auch entsprechende Strukturen in der Organisation geschaffen werden: Größere Einheiten sollten in kleinere aufgespalten, bewegliche projektbasierte Strukturen aufgesetzt werden. Mehr Menschen sollen Entscheidungen treffen und in strategische und planende Prozesse einbezogen werden. In informellen, selbstorganisierenden Teams können »natürliche Führer« Einfluss gewinnen. Die einzelnen Funktionsbereiche sollen eng mit

Partnern zusammenarbeiten, um gemeinsam Systeme und Prozesse zu verbessern. Die eigentliche Verantwortung des Managements liege darin, durch Coaching und Delegation das *leadership capital* in ihrer Organisation zu steigern.

4.3 Strategie aus kollektivem Wissen gewinnen

Im Konsumzeitalter sah man die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen in ihrer Wettbewerbsposition am Markt begründet, im Change-Zeitalter in ihren Ressourcen und Kompetenzen. In der Postmoderne wird das *Handeln* von Akteuren mit unternehmerischem Antrieb und in *agilen Strukturen* zur Quelle strategischer Wettbewerbsvorteile.

Das betrifft zum einen den Prozess, das kollektive, strategierelevante Wissen zu bündeln, das »Managementgenom« des Unternehmens umzuschreiben und Managementinnovationen hervorzubringen, und zum anderen den unternehmensweiten Prozess des »*Strategizing*«, um gemeinsam laufend wettbewerbsrelevante Entwicklungen sowie ihre Problemlösungen und Erfahrungen im Handeln zu reflektieren bzw. zu explizieren (siehe S.127).

4.3.1 Kollektives Wissen bündeln, Managementinnovationen hervorbringen

2007 bringt Gary Hamel mit Bill Breen das Buch »The Future of Management« heraus, in dem die Autoren eine fundamentale Runderneuerung des Managements fordern. Denn nach Hamel ist das Management in einer *Zeitschleife* hängen geblieben. Während im Zeitalter von Internet und Netzwerken Kreativität, Vernetztheit und Vielfalt unsere Gesellschaft prägen, sind in den Unternehmen die Uhren noch immer auf Effizienz, Kontrolle, Hierarchie und Bürokratie gestellt. Hamels Urteil: In die »Management-DNA« sind Managementprinzipien aus dem 19. Jahrhundert und Managementprozesse aus dem 20. Jahrhundert einkodiert, das 21. Jahrhundert brauche ein *Postmanagement* mit neuen Werten und Idealen.

Dazu muss das Managementgenom umgeschrieben werden. Der erste Schritt dazu sei die Entschlüsselung des bestehenden Managementgenoms, das sich aus zentralen Prinzipien wie Standardisierung, Spezialisierung, Hierarchie, Abstimmung der Ziele, Planung und Kontrolle, dem Einsatz äußerer Belohnungen zur Beeinflussung

menschlichen Verhaltens usw. zusammensetzt. Produkte wie Wikipedia, die Suchmaschine Google, Open-Source-Codes etc. hätten im klassischen Organisationsmodell nicht entstehen können – es gab weder Verantwortungs- und Entscheidungsstrukturen noch ein Budget, noch eine Hierarchie der Arbeitsteilung oder eine Profiterwartung.

Das Internet mit seinen kollaborativen, sozialen Strukturen (siehe S. 127) ist für Hamel und Breen das »anpassungsfähigste, innovativste und fesselndste Phänomen, das der Mensch je geschaffen hat«; es verbindet auf völlig neue Art menschliche Kreativität und individuelle Leistungen: Es ist ganz Peripherie, ohne Zentrum. In Analogie zum damaligen IT-Technologie-Release fordern die Autoren ein neues *Management 2.0*.

Um den »genetischen Code« im Management umzuschreiben, braucht es *Managementinnovationen*. Sie stehen an der Spitze der Innovationspyramide, über den strategischen Innovationen (z. B. die Einführung neuer Geschäftsmodelle), den Produkt- und Dienstleistungsinnovationen und über Innovationen in den Betriebsabläufen.

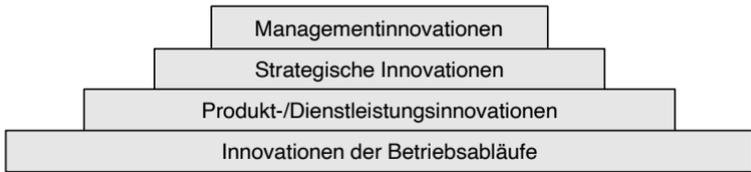


Abb. 6: Die Innovationspyramide nach Gary Hamel und Bill Green

Eine *Managementinnovation* liegt vor, wenn ein Vorgehen auf einem neuartigen Managementprinzip beruht, das der seit Langem etablierten Orthodoxie widerspricht, wenn sie »systemumspannend« eine Vielzahl von Prozessen und Methoden umfasst und/oder wenn sie Teil eines programmatischen Vorgehens ist, das kontinuierlich solche Erfindungen generiert. Managementinnovationen richten sich auf die Annahmen und Prämissen, die Manager über die eigene Branche haben, auf die Glaubenssätze, Werte, Normvorstellungen darüber, wie Menschen besondere Leistungen erbringen, das richtige Verhältnis von Kooperation und Konkurrenz usw.

Wie kommt es zu Managementinnovationen? Schon 1994 hatten Hamel und Prahalad gefordert, dass das Management einen Prozess der ständigen kollektiven, allgemeinen *Vorausschau* organisieren müs-

se (siehe S. 86 f.). *Foresight* entstehe durch die Zusammenführung kollektiven Wissens im laufenden Austausch über Entwicklungen bei Märkten, Technologien, Demografie, Regulierungen, Lifestyles und in ständiger Auseinandersetzung mit dem Business-Modell. Dadurch lassen sich Wettbewerbschancen und mitunter radikale Innovationen finden.

2007 nennen Hamel und Breen weitere Prinzipien auf dem Weg zu Managementinnovationen: Eine Demokratie der Ideen aufbauen, die menschliche Vorstellungskraft erweitern, eine dynamische Umverteilung der Ressourcen, das kollektive Wissen bündeln, den Sog der alten Denkmodelle verringern, allen Beteiligten Chancen geben, sich freiwillig zu engagieren, und die Entwicklungen verfolgen, die sich an den Randzonen des Unternehmens zeigen, wo etwas gut funktioniert.

Bei der Verarbeitung all dieser Informationen muss ein verschworenes Führungsteam laufend gemeinsam die eigenen Erklärungsmodelle explizieren und hinterfragen, wie Führung und Organisation auszulegen seien.

4.3.2 Strategie als Praxis – Strategizing

Schon Mintzberg, Ahlstrand und Lampel (1998) haben gelebte konsistente Handlungsmuster (»*patterns*«) als *eine* zentrale Säule von Strategie definiert (siehe S. 84); 1996 hat Richard Whittington das Konzept *strategy as practice* (SAP) vorgeschlagen, das sich inzwischen zu einem eigenständigen, international verbreiteten Ansatz im strategischen Management entwickelt hat und zuletzt von Bolland 2020 reviewed wurde. SAP³¹ bricht mit den bisherigen Prämissen, dass sich komplexe Entwicklungen, und Zukunft vorhersagen, objektivieren, planen und kontrollieren lassen, und der Grundannahme, dass Handeln dem Denken folge, was sich z. B. der Aufteilung des Strategieprozesses in Strategy Development und Strategy-Deployment spiegelt.

Die Beobachtung von für die Zukunft relevanten, frühen Entwicklungen war immer auch Teil des Strategieprozesses; nun wird sie zu dessen Kern; statt auf Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge schaut man auf Emergenz; die Explizierung von Strategie ist weniger abstrahiert und formalisiert; diese handlungsnahen Strategien haben eine höhere »Umschlagrate«.

³¹ Das Akronym ist nicht zu verwechseln mit der Software-Marke bzw. dem Konzern SAP.

Konkret fokussiert SAP auf den Diskurs, der Strategie entstehen lässt und umsetzt. Gegenstand des Diskurses sind alle auf die Zielsetzungen und den Erfolg der Organisation ausgerichteten praktizierten Handlungen. Strategiearbeit wird dabei verstanden als *Strategizing*, als ein im gesamten Unternehmen verteilter Prozess »dynamischer Handlungen« bzw. Interaktionen. Im Diskurs selbst geht es um den beständigen, kontinuierlichen Austausch über Entwicklungen in den für die Organisation bedeutsamen Umwelten, um die Reflexion dieser Entwicklungen hinsichtlich des Impacts, den sie auf die Organisation haben können, und um die Gewichtung und Abwägung von Handlungsoptionen in gegebenen Kontexten.

Der Diskurs braucht Orte, soziale Interaktionsräume wie Workshops, Präsentationen, Besprechungen, informelle Gespräche, in denen die aus verschiedenen Bereichen zusammengesetzten Teams zusammenkommen, um die Business-Strategie zu erkennen, zu formulieren und durchzuführen. Organisationsmitglieder, die sich aktiv engagieren wollen, sollen die Möglichkeit zur Partizipation bekommen.

Wichtig ist, dass diese Kommunikationsräume auf kontinuierlicher Basis eingerichtet werden und dass sie unter Moderation – im Idealfall im Modus des Dialogs nach David Bohm (1998) –, d. h. als gemeinsames Denken im erkundenden Gespräch, ablaufen. Für die Strukturierung des Diskurses lassen sich bestehende Strategie-Tools wie die *5-Forces* oder die SWOT-Analyse einsetzen³² – nicht zur Analyse und Formalisierung, sondern als Denkraumen; im Grunde kann sich aber jede Organisation einen eigenen Strategiemonitor zusammenstellen. Wichtig ist es, auch frühe Signale für disruptive Entwicklungen aufzuspüren; dafür sollte besonderes Augenmerk auf Abweichungen der Praxis von bisherigen Praktiken oder von Erwartungen, insbesondere auf unerwartete positive Abweichungen gerichtet sein.

In der Praxis ist *Strategizing* eine Form der Beteiligung von Mitarbeitenden in die Strategiearbeit; das Management ist nicht Teil der Teams. In dieser Form kann *Strategizing* in der Organisation Funktionen in der Strategiebestimmung und -entwicklung und auch einige Funktionen in der Strategieumsetzung realisieren, insbesondere Koordination und Alignment und das Stiften von Perspektiven und Sinn für die Handelnden. Dem Management liefert *Strategizing* kol-

³² Sie bieten den Vorteil, dass die Ergebnisse in Prozesse der Strategiekonzeption und -formalisierung im Management übergeleitet werden können.

lektives Wissen, den Zugriff auf viele kleine Feedbackschleifen und generell eine profundere Informationsbasis für Entscheidungen. Andere Funktionen von Strategie wie die Vorsteuerung von Ressourcen, z. B. bei Investitionsentscheidungen, oder die Steuerung von Erwartungen der Umwelten, insbesondere von Shareholdern, Geschäftspartnern und Öffentlichkeit, benötigen eine abstraktere Konzeptionalisierung und mehr Formalisierung durch das Management. Bei der Implementierung von Strategizing ist deshalb auch auf die fruchtbare Verbindung zu anderen Instanzen und Formen der Strategiewerkarbeit zu achten. Strategizing als Ersatz für Strategiewerkarbeit und die Rolle des Managements als weitgehend obsolet zu betrachten, wie dies manche New-Work-Ansätze in der Logik ihre Gesamtmodelle propagieren, dürfte für wenige Organisationen praktikabel sein.

Im Idealfall würde der unternehmensweite Prozess des Strategizing auch das Management selbst umfassen und damit eine Struktur für die Entwicklung von Foresight (s. o.) bereitstellen.

4.4 Organisationskonzepte in der Postmoderne

In der Postmoderne stehen Organisationen unter den Trends der sozialen Medien und der Fahrt aufnehmenden Digitalisierung. Die Kritik an skrupelloser Profitorientierung und der Organisation von Arbeit in klassischen Organisationslayouts ist angekommen: *Corporate Social Responsibility* und Gemeinwohl-Ökonomie weisen Organisationen neue Verantwortung zu.

Angesichts hoher Volatilität der Umweltverhältnisse und immer steigender Komplexität kommen die klassischen Organisations- und Entscheidungsstrukturen an ihre Grenzen. Die aus der Softwareentwicklung übernommenen Arbeitsformate zerlegen große, zentralisierte Planungsprozesse in eine Vielzahl iterativer Arbeitspakete in lokaler Autonomie. Sie werden als Modelle für *agile* Arbeitsformen von unzähligen Firmen übernommen und ausprobiert. Dazu kommen weitere New-Work-Ansätze, Ansätze, die grundsätzlich auf Partizipation und Dezentralisierung von Entscheidungen setzen.

4.4.1 Digitalisierung

Nach der Einführung integrierter Standard-Software-Programme wie SAP ist in den großen Unternehmen um die Jahrtausendwende be-

nisationskultur, aufreißern. Deshalb werden die Prinzipien der agilen Arbeitsorganisation bald übertragen auf jede Art von Produktentwicklungen, generell auf Projektarbeit und temporäre Arbeitsformen bzw. Zusammenarbeit in komplexen Aufgabenstellungen.

Dabei wird schnell klar: Um *agiles Management* und *agile organization* in Unternehmen zum Fliegen zu bringen, braucht es die Einbettung in eine allgemeine Kultur von Flexibilität, Wendigkeit, Schnelligkeit, des »Dranbleibens« und schnellen Agierens auf Entwicklungen bei Kunden. Softwareunternehmen sind in gewisser Weise wirklich ein eigener »Stamm«: Entwickler sind einer Professionskultur verbunden, die von jeher eine hohe Autonomie, Motivation durch die Aufgabe, die Arbeit mit und in Formaten, Intellekt, Expertentum und kollegiale Zusammenarbeit hoch bewertet hat. Das müssen andere Unternehmen erst einmal schaffen.

4.4.5 Reinventing Organizations

2014 löste der Bestseller »Reinventing Organizations« des McKinsey-Beraters Frederic Laloux (2015) eine Welle von *New-Work-Ansätzen* aus, die sich bis heute in umfangreichen Beratungsprojekten in Organisationen manifestiert.

Ausgehend von den tiefgehenden Veränderungen in Bewusstsein, Kultur und sozialen Systemen versucht Laloux in Pionierorganisationen jene Werte, Praktiken und Organisationsstrukturen zu identifizieren, die von einem weltweit bemerkbaren Bewusstseinswandel angetrieben werden. Er stellt die heutigen Entwicklungen im Bewusstsein in eine geschichtliche Entwicklung, in der er folgende Stadien abgrenzt: »Archaic«, »Magic« (»Tribal«), »Mythic« (»Traditional«), »Rational« (»Modern«), »Pluralistic« (»Postmodern«), und »Integral« (»Post-postmodern«). Damit lehnt er sich an ein Strukturmodell der Bewusstseinsgeschichte des Schweizer Kulturphilosophen Jean Gebser an. In jedem Stadium seien nicht nur unsere kognitiven moralischen und psychologischen Fähigkeiten, mit der Welt umzugehen, sprunghaft gestiegen, daraus sei auch ein Durchbruch in unserer Fähigkeit erfolgt, in einem neuen Organisationsmodell zusammenzuarbeiten.

Konkret beschreibt Laloux, in Anlehnung an die »Metaanalysen« von Ken Wilber und Jenny Wade in deren *Integraler Theorie*³⁷ die Ent-

³⁷ Siehe https://en.wikipedia.org/wiki/Integral_theory (Ken_Wilber) [Zugriff 13.12.2023].

wicklung von fünf Organisationsmodellen und Zusammenarbeitsformen und schreibt ihnen, wie Wilber und Wade, Farben zu (siehe Kasten).

Organisationen in den verschiedenen Bewusstseinsstadien nach Laloux

- *Rote Organisationen* funktionieren wie ein »Wolfsrudel«: Die Entscheidungsmacht ist in der Hand eines starken Führers konzentriert, der Mitarbeitende oft in Angst versetzt, um seine Autorität zu festigen.
BVüWm5Mz31Fzü1V3W3FW1W3;ß2 W1FL1WUKW1PW5tzzVPW5KW1-W5K5W
OäW5M5ßLLW3;ß3PW3zKW5lzß213PW5w3üW53Wä2W3FRWÜü
- *Bernsteinfarbene Organisationen* funktionieren wie die Armee: Sie weisen hoch formalisierte, verlässliche, erprobte Rollen und stabile, abpausbare
5W.5V;WFFWzßSß3PUzFFW3F1OäUW1OäüSä5W31hW133W3W13ßFF5W1Oä
sein, wie die katholische Kirche oder Regierungsinstitutionen, können aber nicht gut mit Veränderungen umgehen und vermeiden Innovation.
- *Orangefarbene Organisationen* funktionieren wie Maschinen: In ihnen gibt es eine strenge Hierarchie, die Entscheidungen fallen oben; jedoch haben die Mitglieder eine gewisse Freiheit und Flexibilität bei ihren Auf-
MzKW3t1ü1ä5W2lü5WKW3z3OäKzOäFüß2.5Vüß3PnW1Füß3MPV21 -
31W5W3F1WP1Ww3üW53Wä2W3FUz3PFOäzSütiüz5KW1üW3PW3PW321ü1ä5W3
Kompetenzen und Leistungen Aufstiegsmöglichkeiten. Beispiele für orangene Unternehmen sind Coca-Cola oder Banken.
- *Grüne Organisationen* *hh F* -
nauso wichtig, aber sie erzielen ihn durch Empowerment der Angestellten und eine wertegetriebene Kultur, die hohe Produktivität bewirkt. Sie motivieren ihre Mitglieder über die Softfaktoren in Management und nehmen alle Stakeholder in den Blick, nicht nur die Shareholder. Grüne Organisationen wie z. B. Starbucks oder Ikea sind noch immer Hierarchien, aber die Pyramide ist auf den Kopf gestellt.
- *UzßM53W üWzU* Organisationen sind das Ideal, sie funktionieren ganzheitlich, wie lebende Organismen: In ihnen herrscht Selbstorganisation ohne Chefs, aber in einem festen Rahmen. Ihre Grundstruktur ist nicht die Pyramide, sondern ein Kreis von selbstorganisierten Teams.

In Teal-Organisationen werde die Komplexität in einer Organisation gleichermaßen verteilt. Entscheidungen werden nicht als hierarchische oder Konsensentscheidungen getroffen; vielmehr kann jedes Mitglied der Organisation entscheiden, aber nur nach Beratung mit jenen,

die die Expertise in einem bestimmten Feld haben, und mit jenen, die von den Folgen der Entscheidung betroffen sein werden. Laloux nennt dies »*advice process*«; er unterstützt die Handelnden mit einer breiteren Perspektive, statt ihnen bestimmte Entscheidungen vorzugeben. So verfüge die Organisation über »kollektive Intelligenz«. Blaugrüne Organisationen setzen nicht auf den Egotrip; sie ermöglichen ihren Mitgliedern, aufrichtig und kongruent mit ihren Werten zu bleiben und interne Konflikte zu vermeiden. Das Modell der miteinander verbundenen Kreise fördere Transparenz, und die Arbeit in parallelen Teams ermögliche es den Mitgliedern, das große Ganze zu sehen.

In traditionellen Organisationsmodellen ist Strategie Dreh- und Angelpunkt: Sie setzt die Ziele und den Weg. Dabei kann leicht der *Purpose*, der eigentliche Sinn und Zweck, die Bestimmung, aus dem Blick geraten, Entscheidungen können inkonsistent werden und Mitarbeitende ihre Motivation verlieren. Teal-Organisationen haben keine Strategie, aber eine klare Absicht, d. h. *intent*. Anstatt die Zukunft vorhersagen zu wollen, handeln sie nach dem Prinzip »go with the flow« jeweils mit einem bestimmten Purpose. Es geht nicht um ein Purpose-Statement, an dem man gegen alle Widerstände festhält, sondern darum, Flexibilität zu erhalten und den Purpose evolutionär anzupassen. Mitarbeitende sollen einander zuhören und herausfinden, in welche Richtung sie gemeinsam gehen wollen.

In Fallstudien untersuchte Laloux 12 (von anfangs 50) Organisationen mit mindestens 100 Mitarbeitenden, die in den vergangenen mindestens fünf Jahren Strukturen, Praktiken, Prozesse und Unternehmenskultur gepflegt hatten, die die Merkmale des kommenden Bewusstseinsstadiums aufwiesen. In diesen Unternehmen untersuchte Laloux angeblich 45 übliche Praktiken und Prozesse in Strategiefindung, Marketing, Verkauf, Budgetierung, Controlling, HR-Prozessen, Meetings, Informationsflüssen, Bürogestaltung und Führung; im Anhang des Buches ist ein Fragebogen mit 70 Fragen dazu abgedruckt. Daten oder nachvollziehbare Zusammenhänge seiner Thesen mit den Fallbeschreibungen sind im Text allerdings nicht zu finden.

Laloux' Buch war trotz oder wegen der uneingeschränkten Verortung seiner Thesen in kulturphilosophischen und metaphysischen Theorien ein Bestseller; der Autor hat enorme Aufmerksamkeit bis Gefolgschaft in Führungs-, HR- und Beraterkreisen gefunden; sein Buch läutete eine Welle von New-Work-Projekten in Organisationen ein.

4.4.6 Holacracy

Auch Brian Robertson war Gründer einer Softwarefirma, in der er mit alternativen Organisationsstrukturen, vor allem aus dem Ansatz der *Soziokratie*, experimentierte, bevor er 2007 ein erstes Konzept seiner *Holacracy* vorstellte; ein Jahr darauf gründete er mit zwei Kollegen die Beratungsfirma HolacracyOne, die heute die Lizenzierungen und Ausbildungsprogramme für die Implementierung von Holakratie in Unternehmen vertreibt.

Er geht davon aus, dass es nicht hinreiche, neue Prozesse auf bestehende Organisationen »draufzusetzen«, um sie reagibler zu machen: Organisationen benötigen insgesamt eine neue »Sozialtechnologie«. In der richtigen Rahmensetzung von *Regeln* und individueller Freiheit soll laufend Arbeit so zugeschnitten, Verantwortung so verteilt und gemeinsame Ausrichtung (Alignment) so hergestellt werden, dass ständig eine angemessene Ordnung emergiere und mit den Anforderungen mitwachse. Holakratie sei das *Betriebssystem*, die Strukturen und Algorithmen, die die Abarbeitung der Aufgaben ermöglichen; zusätzlich gebe es – wie in jedem Unternehmen – »Apps« (Anwendungen) für spezifische Aufgabenbereiche wie Finance oder Recruiting.

Was konkret sind die Strukturen und Algorithmen dieses Betriebssystems? Sie werden in einer 30-seitigen »Verfassung« beschrieben, die bei der Einführung des Systems vom Top Management unterschrieben wird; mit der Unterschrift gibt Letzteres Macht und Einflussnahme an das Holacracy-System ab und unterwirft sich selbst ebenfalls dessen Regeln. Robertson vergleicht sie mit den Spielregeln für das Zusammenwirken in einem Mannschaftssport.

In Holacracy arbeiten Menschen in *Rollen*; das ist nicht neu, auch nicht der Umstand, dass eine Person mehrere Rollen bekleiden kann. Neu ist, dass Rollen sich nicht an den Erwartungen der Umwelten messen und mit diesen ausgehandelt werden, sondern, dass sie nach einer Segmentierung in *chunks of work* an geeignete Rolleninhaber vergeben werden, die die Autonomie haben, diese Rolle auszugestalten, d.h. mit den Handlungs- und Entscheidungsbefugnissen und Freiräumen auszustatten, die die Verrichtung ihrer Arbeit erfordern. Im Unterschied zum früheren Stellenplan mit seinen Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortungen (AKV) für jede Stelle bleibt es nicht bei einer einmaligen Festlegung. Rollen können laufend verändert werden. Zu jeder Rolle gehört eine *Domain*, eine Art Territorium, in das andere Rollen nur mit Erlaubnis des Rolleninhabers eingreifen dür-

fen. Umfasst eine Rolle z. B. die Zuständigkeit für eine Website, darf eine andere Rolle nur mit Erlaubnis der ersten etwas darin einstellen.

Rollen mit gleichen oder zusammengehörigen Aufgaben arbeiten in einem *Kreis* zusammen. Neben den aufgabenbezogenen Rollen hat jeder Kreis vier fixe Rollen:

- den *Lead Link*, verantwortlich für das Vergeben von Rollen
- den *Rep Link*, Adressat von und zuständig für die Bearbeitung von *Spannungen* (»*tensions*«)
- den *Facilitator*, zuständig für die Gesprächsführung nach genauen Kommunikationsformaten
- und schließlich den *Sekretär*, zuständig für die Planung und Dokumentation von Meetings und Rollen – mit einer eigenen Holacracy-Software.

Kreise arbeiten in übergeordneten Kreisen und die in wiederum übergeordneten Kreisen zusammen. Ein übergeordneter Kreis ist durch zwei Rollen mit einem untergeordneten verbunden: von oben nach unten durch den *Lead Link*, der Rahmensetzungen und Rollen weitergibt, und von unten nach oben durch den *Rep Link*, der die Anliegen des Kreises im übergeordneten vertritt. Im Unterschied zum klassischen *Linking-Pin-Prinzip*, in dem jede Führungskraft, die eine Einheit leitet, auch Mitglied im übergeordneten Führungskreis ist, gibt es hier *zwei* unabhängige Mandate in zwei getrennten Rollen und keine intra-personalen Rollenkonflikte.

Das System der *verschachtelten Kreise* spiegelt de facto über- und untergeordnete Aufgaben wider; das ist nicht anders als in der klassischen Linienorganisation. Anders sei die Verteilung der Macht zwischen den Ebenen: Kreise geben den jeweils untergeordneten Kreisen Rahmenvorgaben für ihre Aufgaben, aber keine Anweisungen für den Aufgabenvollzug; sie üben auch keine Kontrolle oder Sanktionen aus. Macht und Autorität für Handeln und Entscheiden liegen in den Rollen. Damit werde Macht dezentral verteilt, Mitarbeitende seien empowered, sie sind ihre eigenen Führungskräfte und sollen sich im engen Bezug auf den *Purpose* (s. u.) wie Unternehmer verhalten. So werden viele Führungskräfte obsolet; sie erhalten ebenfalls Rollen bzw. Aufgabenpakete.

Jedes Mal, wenn Rolleninhaber eine Spannung spüren, können sie fordern, dass Hindernisse in einem *Governance-Meeting* ausgeräumt, neue Zuständigkeiten eingeräumt oder Arbeitsaufgaben

umgeräumt werden. So bleiben Rollen *dynamisch*. Der Begriff der »Spannung« ist zentral für die Veränderungsfähigkeit des gesamten Systems. Spannung bildet sich durch die Lücke zwischen dem gegenwärtigen Zustand und dem Potenzial, wo man, gemessen am *Purpose des Kreises*, in der eigenen Aufgabenerfüllung sein könnte. Der Purpose des Kreises bleibt mehr oder weniger gleich, aber das Potenzial, ihn konkret zu erreichen, kann sich durch Umstände, z. B. Hindernisse, ändern. So seien Spannung und Purpose Treiber eines evolutionären Wandels, der sich aus laufenden kleinen Anpassungen im Handeln ergibt.

Der jeweilige Purpose der Kreise leitet sich ab vom *Purpose der Organisation*, von deren Daseinszweck oder Bestimmung. Der Purpose der Organisation wird in einem eigenen Prozess mit dem Board-Kreis, der höchsten Organisationsebene, gesucht und definiert.

Wesentlicher als die Strukturen – Rollen, Kreise, Purpose, Verfassung – sind für Holacracy die »Algorithmen«; das sind die Prinzipien, nach denen Kommunikation gesteuert und Entscheidungen getroffen werden. Robertson war es wichtig, die Kommunikation um den Aufgabenfokus zu strukturieren. Sein Fokus auf Rollen statt (wie organisationssoziologische Ansätze) auf Rollenträger ist in seinem Stereotyp über »die Person« begründet: Personen mit ihren informellen Beziehungen und Einflussnahmen aufeinander blähen die Kommunikation auf, machen Meetings zur Qual und organisationales Handeln ineffektiv. Wo die klassische Organisationstheorie davon ausgeht, dass Organisationen zwangsläufig eine Bühne für Mikropolitik bereitstellen, reguliere das Holacracy-System die Kommunikation so, dass solche Attitüden und Dynamiken außen vor bleiben.

Die Regelkommunikation findet auf Ebene des Kreises, d. h. der zusammengehörigen Rollen, statt und umfasst *Tactical Meetings* und *Governance-Meetings*. Die Kommunikationskultur in diesen Meetings wird wie ein Alleinstellungsmerkmal von Holacracy ausgelobt; de facto handelt es sich dabei – wie bei den Scrum-Meetings – um eine klassische Meeting-Moderation.

Tactical Meetings finden – wie Jour fixes – einmal wöchentlich statt, um operative und dispositive Fragen zu klären. Man kommt im Stehen für eine Stunde zusammen, tauscht in einer Aufwärmrunde aus, wie – in welcher Verfassung, aus welchem Kontext – man ins Meeting kommt und wie hoch der Energielevel ist. Alle Teilnehmenden haben einen PC vor sich und können die vom Sekretär laufend erstellte Pro-

tokollierung bzw. Visualisierung verfolgen. Handys und Ablenkungen sind nicht erlaubt, Blickkontakt, hohe Konzentration und kurze Antworten sind Vorschrift. Eine zweite Runde dient der Standortbestimmung mit kurzem Feedback zu Kennzahlen und Tätigkeiten. Dann wird die Agenda aufgestellt: Alle Teilnehmenden nennen *Tensions*, die Spannungen, d. h. Umstände, die ihn oder sie im Job behindern, oder neue Ideen. Diese werden nacheinander prozessiert: Nach Beschreibung der *Tensions* gibt es eine Runde mit Klärungsfragen, dann eine Runde mit inhaltlichen Stellungnahmen, dann eine Entscheidungsrunde. Entscheidungen werden nach dem – vom Soziokratie-Modell übernommenen – Prinzip des *KonsenT* getroffen: Dabei geht es nicht um Konsens, sondern um die Frage, ob jemand aus Sicht der eigenen Rolle in Hinblick auf das gemeinsame Ziel einen schwerwiegenden Einwand, eine *Objection*, gegen eine Veränderung hat. Wenn dies nicht der Fall ist, kann die Spannung beseitigt werden. Am Ende des Meetings gibt es eine Reflexionsrunde, was am Meeting gut bzw. verbesserungsfähig war; der Sekretär stellt nachher eine Dokumentation zusammen. Grundsätzliche Fragen zur Ausgestaltung und Abgrenzung von Rollen z. B. werden im monatlichen *Governance-Meeting* (s. o.) bearbeitet, das ebenfalls klassisch moderiert wird.

Der *Purpose-Finding-Prozess* im Executive Board ist nach dem Modell des *Dialogs* nach David Bohm (1998) strukturiert. Wie alle professionell geführten Dialoge ist er in hohem Maße sinnstiftend. Dabei ist es weniger der Purpose, sondern der interaktive Prozess gemeinsamer Bedeutungsgebung, der zu *Metanoia*³⁸ führt.

Holacracy kann man – wie die Soziokratie – als System eines Autodidakten sehen, der ihm aus der Softwareentwicklung bekannte Organisationsansätze mit eigenen Improvisationen über Rollen und Struktur zu einer Cuvée verschnitten hat. Das ist legitim. Das System mag viele ersehnte Wirkungen erzielen: die Zufriedenheit und Identifikation der Mitarbeitenden, die Dezentralisierung vieler Entscheidungen und damit eine höhere Schnelligkeit und Güte unmittelbar handlungsrelevanter Entscheidungen, eine bessere Wirksamkeitserfahrung der Handelnden, der Fokus auf den Businesszweck, ein laufendes Nacheichen vieler Tätigkeiten zur Aufgabenerfüllung, weniger Reibungsverluste in der Kooperation u. a. m.

³⁸ *Metanoia* ist ein Konzept der lernenden Organisation und bezeichnet die Teilhabe an einem neuen »Sinnreservoir« durch den Dialog (Bohm 1998).

Ob diese segensreichen Wirkungen allerdings aus der Struktur abgegrenzter Rollen für Aufgabenpakete und aus ihrer Bindung an einen – letztlich doch herunterkaskadierten – Purpose kommen, sei dahingestellt. Tatsache ist, dass die Mitarbeitenden mehr Aufmerksamkeit und Zentralität als Handelnde und miteinander Interagierende genießen (eine Art zweiter Hawthorne-Effekt; siehe S. 18) als in überholten, grundsätzlich eher entmündigenden Formen von Führung. Tatsache ist auch, dass die praktizierten, keinesfalls neuen Kommunikationsformate in den Tactical und Governance-Meetings und im Purpose-Finding-Prozess professionell gestaltete soziale, interaktive Sinngebungsprozesse (siehe S. 89 f.) darstellen.

Ein wirkungsvoller Beitrag zur Agilität ist das – aus dem Modell der Soziokratie übernommene – Entscheidungsprinzip des *KonsenT*, das auf Kreisebene Hürden aus dem Weg räumt und Rolleninhabern ermöglicht, schnell nächste Schritte zu setzen, statt zu warten, bis sich viele kleine Störungen so chronifiziert haben, dass ein grundsätzliches Problem zur Lösung die Hierarchie hinaufgeschickt wird.

Durch das Prinzip der ineinander geschachtelten Kreise werden Arbeitspakete und Rollen mit Entscheidungsbefugnissen, wie in der klassischen Linienorganisation, vertikal, wenn auch bidirektional, verteilt. Für die Querverbindungen der Kreise untereinander, in derselben Aufgabenebene oder darüber hinweg, legt Holacracy keine Kommunikationsräume zur Aushandlung von Rollen an. Es ist der Initiative der bzw. des Einzelnen überlassen, ein Government-Meeting eines anderen Kreises aufzusuchen, für die weitere Prozessierung gibt Holacracy keine Regeln vor. Gerade in der Zusammenarbeit in funktionsgemischten Teams liegt aber meist der Schlüssel zum Verständnis komplexer Problemlagen, für agiles Handeln, für Innovationen.

Aus managementtheoretischer Sicht ist es grundsätzlich fragwürdig, wie agiles Handeln aus der genauen Abgrenzung von Aufgabebereichen und Rollen resultieren können soll. Im Gegenteil: Auch wenn die einzelnen Rolleninhalte laufend nachgestellt werden, gelten für die Rolleninhaber doch – »im Verfassungsrang« – die Prinzipien rollenkonformen Handelns und der Rollenabgrenzung in Domänen. Das läuft auf eine *enge Kopplung* hinaus. Änderungen in Verhaltensmustern lassen sich nur mit Zeitaufwand und Zeitverzug im Nachhinein und nur auf Kreisebene ausverhandeln. Dabei bleibt die grundsätzliche Frage, ob Musterveränderungen überhaupt durch Addition von

Rollenangleichungen erzielt werden können oder ob die Arbeit nicht gleich von übergeordneter Ebene neu paketiert und verteilt werden müsste. Wie können diese Arbeitsprinzipien agil sein oder gar einen wirksamen Umgang mit Komplexität – d. h. mit unerwarteten Störungen, Turbulenzen, plötzlichen Kippeffekten – verheißen? Ebenso unbegründbar sind in der Folge die Behauptungen, Holacracy bringe der Organisation Selbstorganisation und mache Führung obsolet.

Schließlich ist anzuführen, dass die Umstellung der Arbeitsweise auf das »Betriebssystem« Holacracy zeit- und (allein für die lizenzierte Ausbildung der zentralen Systemrollen) kostenaufwendig ist.

4.5 Fazit: Kollektive Führung in der Postmoderne

In der Postmoderne ist auch den Wirtschaftsunternehmen – bislang Rollenmodelle für Organisationen jeglicher Provenienz – die normative Basis abhandengekommen. Was ist passiert in der kurzen Schockstarre der Weltwirtschaftskrise bis zum Aufdämmern der Krise der Erderwärmung im allgemeinen Bewusstsein? Ist kapitalistische Wirtschaftssystem wirklich nur gestolpert, wieder aufgestanden, hat sich abgeputzt, um mit der Marschverpflegung des Liberalismus unbeirrt loszustiefeln? Sind all die Bücher über Kapitalismus, über Postkapitalismus, neuen Kapitalismus, das Ende oder das unabdingbare Weiterbestehen des Kapitalismus, die zwischen 2008 und 2019 erschienen sind, an den Ohren vorbeigerauscht? Oder hat der abendländische Kapitalismus in Wirklichkeit Tritt verloren?

In dem Maß wie die Umweltbedingungen volatiler bis chaotisch werden und Komplexität und Schwierigkeitsgrad des Führungsgeschehens steigen, spüren Führungskräfte, dass sie mit der alten Software linearen Denkens und des Fortschrittsglaubens mit dem klassischen MbO, die in jeden Aspekt des Aufgabenvollzugs einpunziert ist, nicht weiterkommen. Der Appell, vernetzt, neu, anders zu denken und zu handeln, wird schnell abgenickt, aber noch dreht man sich im Kreis der bewährten mentalen Modelle: Angesichts komplexer Fragen geht es reflexhaft zu immer noch tieferer Analyse oder zu brachialen Aufrufen zur Komplexitätsreduktion.

Gleichzeitig ist das neue Denken nicht mehr so befremdend. In unzähligen moderierten Change-Workshops und Seminaren haben systemtheoretische Zugänge und dialogische Kommunikation ein

Tor zur Hinterfragung eingespielter Wirklichkeitskonstruktionen geöffnet. Postmoderne Führung ist entmythologisiert; das neue Rollenbild, die Organisation sozial in Verbindung zu bringen, ist so viel greifbarer und weniger überfordernd – und überhaupt: Es sind ja die Organisationen, die agiler werden müssen, nicht die Personen in Führungsverantwortung.

Die neuen Arbeitsformate von Scrum, SAFe und Spotify, die langfristige Entwicklungsprozesse in Iterationen mit Reviews, Feedback, Reflexion und sukzessiver Ableitung von Zielen und Vorgehensweisen für den nächsten Sprint gliedern, praktizieren de facto das *Prinzip des Schleifengangs* (siehe S. 138); sie sind effektiv für den Umgang mit Komplexität. Ein vergleichbarer Trend zur Abkehr von kategorischen Vorgaben, die über die Zeit und von oben nach unten ausgerollt werden sollen, zeigt sich auch in Ansätzen wie dem Strategizing, verbindendem Leadership und distributed Leadership: Auch dort setzt man auf Iterationen von handlungsnahen Entscheidungen.

Gleichzeitig lässt sich an Bestsellern wie »Theorie U«, »Reinventing organizations« und »Holacracy« ablesen, wie viel Glaubwürdigkeit und Status die Wissenschaft in der Postmoderne bei Profis aus HR und OE sowie Führungskräften eingeblüht hat. Sie markieren, dass auch bei den Management- und Organisationstheorien ein Ende der bisherigen »großen Erzählungen« erreicht ist. Nur um allerdings gleich wieder eine neue große Erzählung zu verbreiten, die über das *New Work*, in dem Arbeitsformen mit Freiheit, Selbstständigkeit und Teilhabe der Mitarbeitenden an der Gemeinschaft Garanten für agiles Management in einer komplexen Welt seien.

Vor dem Hintergrund konkreter, spürbarer Trends in Organisationen sind die New-Work-Organisationsformate zwar kryptisch, mit ihren Claims aber radikal genug, den Geltungsanspruch bisheriger Führungspraktiken endgültig zu demontieren. Topmanager aus immer mehr Unternehmen sind hinreichend verunsichert und neugierig, um sich mit Charterflügen ins Silicon Valley zu beamen und dort an den Red-Bus-Touren durch die sagenhaften Innovationslandschaften teilzunehmen. Nach ihrer Rückkehr beauftragen sie Berater, setzen agile Projekte auf – und warten, ratlos (?), sich selbst und andere ermunternd, auf Ergebnisse.

5 Führen in der Transformation zur klimaverträglichen Gesellschaft

Im Frühjahr 2019 beschließen die großen deutschsprachigen Tageszeitungen, das Thema Klimawandel über die Ressorts zu mainstreamen. Im Laufe des Jahres verkünden etliche Staaten einen »New Green Deal«; am 11. Dezember 2019 stellt auch EU-Präsidentin Ursula von der Leyen den »European Green Deal« vor.

Elf Jahre dauert es, bis eine tiefgreifende Transformation Fahrt aufnimmt, so der Wissenschaftliche Beirat der Bundesregierung Globale Umweltveränderungen (WBGU)³⁹ 2011 in seinem Hauptgutachten »Welt im Wandel – Gesellschaftsvertrag für eine Große Transformation«. Begrifflich lehnt sich das interdisziplinäre Gremium namhafter Wissenschaftler aus verschiedenen Disziplinen an Karl Polanyi an: Er bezeichnete 1944 jenen Prozess als »The Great Transformation«, der ab den 1920er-Jahren bewirkte, dass eine zunehmende Marktorientierung zur Verselbstständigung der Wirtschaft gegenüber der Gesellschaft führte. Dabei hat sich die Ökonomie aus ihren sozialen und lebensweltlichen Bezügen »entbettet« und ausdifferenziert – eine Entwicklung, die ungeahnte Produktivitätszuwächse, aber auch die Ökonomisierung der Gesellschaftsordnung nach sich gezogen hat: Die Funktionsprinzipien der Wirtschaft haben über ihre Systemgrenzen hinaus in sämtliche gesellschaftlichen Teilsysteme (wie Politik, Kultur, Familie usw.) ausgestrahlt und rationale Kosten-Nutzen-Kalküle zum handlungsprägenden Deutungsmuster der Gesellschaft gemacht.

Es brauche, so der WBGU 2011, angesichts der dramatischen *Erderwärmung* heute eine vergleichbar fundamentale Transformation wie die von der Agrar- zur Industriegesellschaft; diese müsse gipfeln in einem neuen klimaverträglichen *Weltgesellschaftsvertrag* für eine *nachhaltige Weltwirtschaftsordnung* mit tiefgreifenden Änderungen von Regulierungssystemen, Produktionsprozessen, Infrastrukturen und Lebensstilen. Dazu müssen – im Gegenwind von *Pfadabhän-*

39 Der WBGU wurde nach dem Erdgipfel von Rio 1992 von der Deutschen Bundesregierung als unabhängiges, interdisziplinär-wissenschaftliches Beratungsgremium eingerichtet.

gigkeiten und Beharrungswünschen auf politischer, institutioneller, ökonomischer und Mindset-Ebene – Politik, Gesellschaft, Wissenschaft und Wirtschaft auf neue Weise zusammenarbeiten:

»Die bisherigen großen Transformationen der Menschheit waren weitgehend ungesteuerte Ergebnisse evolutionären Wandels. Die historisch einmalige Herausforderung bei der nun anstehenden Transformation zur klimaverträglichen Gesellschaft besteht darin, einen *umfassenden Umbau aus Einsicht, Umsicht und Voraussicht voranzutreiben*.«⁴⁰

So klar die Ziele einer solchen klimaverträglichen Weltgesellschaft durch Einsicht, Umsicht und Voraussicht definiert sind, so wenig lässt sich ein solcher Transformationsprozess dadurch instruieren. Wie kann ein Prozess des umfassenden Umbaus aussehen?

Solche Prozesse lassen sich, anders als technologische oder technokratische Reformen, nicht direkt steuern; Steuerung kann vielmehr nur heißen, einen *evolutionären Prozess zu simulieren* (siehe S. 89 f.), indem man einen Rahmen für neue Kommunikationsanschlüsse setzt und in diesem Rahmen Vielfalt und Häufigkeit von Kommunikationen steigert und so Varietät und Emergenz von neuen Kommunikationen fördert. Konkret besteht die Rahmensetzung darin, dass sich Nationalstaaten inner- und zwischenstaatlich klima- und energiepolitische Ziele setzen und auf Grundlage der *planetaren Leitplanken* und in *internationaler Kooperation* ein rechtliches Instrumentarium und einen zweckmäßigen Policy-Mix zwischen privaten, halbstaatlichen und öffentlichen Akteuren etablieren.

Globale Transformationsprozesse gehen nicht von einem eindeutigen Zentrum aus; sie folgen nicht aus einzelnen *Kippeffekten* und nicht »schlagartig«. Vielmehr dauern große Epochenwechsel, die zur »Verwandlung der Welt« führen, mehrere Dekaden an. In Phasen der *Übergänge* überlagern und verdichten sich ökonomische, kulturelle, soziale und ökologische Prozesse unterschiedlicher Tempi zu transformativen Dynamiken. Kollektive Deutungsmuster von Wirklichkeit, die nicht mehr wirklich »viabel« sind, verflüssigen sich (*Defreeze*), neue Deutungsmuster entstehen; sie werden von einer *großen Zahl an Akteuren* aus Politik, Wissenschaft, Wirtschaft, Zivilgesellschaft und Konsumenten beeinflusst. So kommt es zu *Innovationen*, und *Selektionen* durch Nutzer finden statt (Move). Sie werden

⁴⁰ WBGU 2011, Hauptgutachten, »Welt im Wandel – Gesellschaftsvertrag für eine Große Transformation«, S. 5 (Hervorh. durch die Verf.).

gesellschaftlich verankert über Märkte, Regulierungen, Infrastrukturen und neue gesellschaftliche Leitbilder. Letztlich ergeben sich umfassende Transformationen aus *Häufigkeitsverdichtungen*, die kontinuierlich oder diskontinuierlich, additiv oder kumulativ, reversibel oder irreversibel, mit stetigem oder wechselndem Tempo, letztlich aber *koevolutionär* verlaufen, und zwar in unterschiedlichen sozio-technischen Systemen, auf lokalen, nationalen und globalen Handlungsebenen.

So weit die Thesen des WGBU 2011. Sie wurden auf internationaler Ebene auf Klimagipfeln, im Weltwirtschaftsforum in Davos, vom Umweltprogramm der Vereinten Nationen, der UNEP, seit 2014 von der Umweltversammlung der Vereinten Nationen weitergeschrieben. In den letzten fünf Jahren zeichnen sich Anfänge einer neuen klimaverträglichen Makroordnung ab. Sie weist der Gesellschaft den obersten Zweck der *Klimaverträglichkeit* zu und die Rolle eines Partners im Vertrag der Nationalstaaten und der Generationen mit dem Planeten und manifestiert sich in ersten Regulierungen auf globaler, EU- und nationalstaatlicher Ebene.

Soll eine solche klimaverträgliche Makroordnung außerdem den Rahmen für eine neu verstandene *Wohlfahrtsstaatlichkeit* setzen, wird es auch um einen umfassenden Wertewandel in Wirtschaft, Politik und bei den Bürgern der reichen Industrieländer gehen, die für 80 bis 85 % der klimaschädlichen Emissionen Verantwortung tragen. Der Politik – blasse Hintergrundfigur im Turbokapitalismus und in der Postmoderne – kommt dabei eine zentrale Stellung zu, der Wirtschaft wird statt »freiem Markt« der Rahmen einer *Gemeinwohlökonomie* zugewiesen, deregulierten Branchen wie Transport- und Energiewesen und Sektoren wie dem Gesundheitswesen, Bildungswesen (wieder) ein *Versorgungsauftrag* als »kritische Infrastruktur«, den Bürgern statt Konsum der Appell zu einem *wertekongruenten Lebensstil*.

So weit die Utopie. Fix sind derzeit erste Regulierungen und Gesetze auf der Ebene der EU und anderer großer Staatenverbände, fix sind auch einsetzende Umweltkatastrophen, die in den kommenden Jahren eskalieren und den Regulierungen Legitimität verschaffen werden. Dazwischen liegt der Prozess der Transformation. Wie er verlaufen wird, ob er im heute gegrabenen Kanal dahinströmen, über die Ufer treten oder sich ein neues Flussbett suchen wird, all das ist offen.

Wo stehen wir am Ende der Postmoderne auf diesem Weg? Wie wird es weitergehen, und was bedeutet das konkret für das Funk-

tionssystem Wirtschaft, für die gesellschaftlichen Funktionssysteme insgesamt und für Führung in deren Organisationen? Welche Beharrungskräfte stellen sich dem Wandel entgegen? Welche anderen, weltpolitischen Ereignisse und globalen Entwicklungen wirken in den Wandel hinein? Wie ernst, wie verbindlich kann ein solches neues Wirtschaftsmodell sein? Was sind konkret die neuen Rahmenseetzungen für Organisationen? Was können Führungskräfte erwarten, welche Planungssicherheit haben sie heute in dieser Transition für weichenstellende Entscheidungen in ihren Organisationen?

5.1 Die Entwicklungen in Gesellschaft und Politik

2019 ist in Gesellschaft und Politik ein Wendejahr, in dem erste prägende Entwicklungen in der Transformation zur klimaneutralen Gesellschaft manifest werden. Dabei kommen ganz unterschiedliche Faktoren weichenstellend zusammen: eine ungerechte Gesellschaft, Politikverdrossenheit und ein tiefgehender Vertrauensverlust in die Demokratie als Regierungsmodell, der unaufhaltsame Fortschritt der Digitalisierung, insbesondere die selbstbeschleunigenden Umwälzungen der Künstlichen Intelligenz (KI), globale und nationale Initiativen, einen »Deal« mit dem Planeten zu abzuschließen, Unterbrüche in Wirtschaft und Gesellschaft sowie Lockdowns, Krieg und andere weltpolitische Ereignisse, die in den Transformationsprozess hineinspielen.

5.1.1 Gerechtigkeit, Demokratie, Partizipation

Vom Soziologen Andreas Reckwitz stammt die These, dass die Aufspaltung des wachsenden tertiären Sektors in eine Wissensökonomie einerseits und einfachste Serviceleistungen andererseits, zu einer Gesellschaft von Gewinnern und Verlierern ohne Mitte geführt hat. In diesem Prozess haben unzählige Menschen *Deklassierung* und Entwertung erfahren; nun kippe die Fortschrittserzählung der Spätmoderne in eine Stimmung populistischer Revolte um.

Seit Jahren gibt es neben einer allgemein feststellbaren Abwendung von Politik und Rückzug in soziale Blasen die *Wutbürger*,⁴¹ die beim Hyperprojekt »Stuttgart 21« erstmals in über die Maße eska-

41 In Bremen war schon 2004 eine rechtspopulistische »Partei der Wut« gegründet worden.

lierenden Diskursen sichtbar werden. Sichtbar wird eine wachsende *Politikverdrossenheit*, die sich in den OECD-Ländern in sinkender Wahlbeteiligung und einem allgemeinen Misstrauen gegenüber Politikern und Regierungen zeigt und sich bei einem konkreten Anlass unvermittelt in anwachsenden und anhaltenden Protestbewegungen entlädt; ein Beispiel ist die französische Gelbwestenbewegung 2018. Sie speist sich aus dem Zorn über eine täglich größer werdende Ungerechtigkeit in der Gesellschaft, die die demokratischen Systeme nicht steuern.

Über die Jahre hat sich eine ungeheure Schere zwischen Arm und Reich aufgetan. Laut Oxfam besitzt die gesamte ärmere Hälfte der Bevölkerung Deutschlands lediglich 1,3 % des Vermögens, die reichsten 10 % hingegen 67,3 %, die Top 0,1 % sogar 20,4 %. Krisen brandbeschleunigen diesen Trend. So verteilt sich der Vermögenszuwachs während der Covid-19-Pandemie 2020 bis 2021 zu 81 % auf das reichste 1 % der Bevölkerung.

Neben Reich versus Arm beschränken weitere Dimensionen sozialer Ungleichheit, wie Stadt/Land, Bildung, Geschlecht, Alter u. a. m. gesellschaftliche und politische Teilhabe der Menschen; wesentliche Gruppen werden von der auf Wahlen beruhenden repräsentativen Demokratie nicht vertreten. *Fridays for Future* organisieren am 15. März 2019 den ersten weltweiten Klimastreik, an dem 1,8 Mio. Menschen teilnehmen. Es sind Jugendliche, die noch nicht wählen dürfen, deren Leben aber in nie gekanntem Ausmaß vom Klimawandel geprägt sein wird.

Schon 2004 hat Colin Crouch mit dem Begriff »Postdemokratie« ein Gemeinwesen bezeichnet, in dem PR-Teams der Parteien Wahlkämpfe als Spektakel inszenieren, die Mehrheit der BürgerInnen passiv, schweigend bis apathisch verharren und politische Entscheidungen hinter verschlossenen Türen von gewählten Regierungen, Eliten und Interessenvertretern der Wirtschaft getroffen werden. 2016 plädiert der Belgier David van Rebroeck für »Bürgergremien« und gesetzgebende Kammern, deren Mitglieder, wie in der antiken »Polis«, in – für die Bevölkerungszusammensetzung – repräsentativen Quoten per Losentscheid gewählt werden, um auf befristete Zeit und gegen Entlohnung politisch zu beraten; eine z. B. zweijährige Mitgliedschaft der Bürger in einem solchen *mini populus* könnte bei einem rollierenden *phasing in* und *phasing out* eine anhaltend hohe Expertise bei laufender Zufuhr frischer Impulse ermöglichen.

Van Reybroucks Buch »Gegen Wahlen« steht beispielhaft für die Debatte über *deliberative Demokratie*, in der unterschiedliche Formate von Beteiligungsverfahren – z. B. »Planungszellen«, »*deliberative opinion polls*« (beratende Volksbefragungen), »Loskammern«, »Zukunftskonferenzen« u. a. m. – den politischen Willen der Bevölkerung bzw. von bestimmten Themen Betroffener ermitteln sollen. Dabei werden auch »*Zukunftsquoren*« diskutiert: die Vertretung vermuteter Interessenlagen von Kindern oder zukünftigen Generationen.

Studien belegen deutliche Veränderungen im Mindset von Bürgern nach solchen, nach dem Prinzip des *Action Research* (siehe S. 20) durchgeführten Beteiligungsverfahren: Sie zeigen ein deutliches *political learning* mit kognitiv ausgereiften neuen Positionen, die auf Faktenwissen beruhen, logisch schlüssiger, der Komplexität der Problemstellung angemessener und mit den eigenen Werthaltungen konsistent sind. Solche Willensbildungsprozesse schlagen sich in nachhaltigen, politischen Entscheidungen nieder – ganz anders als populistische Mehrheitsabstimmungen wie z. B. das britische Brexit-Referendum vom 23.06.2016, das mit nur 52-prozentiger Mehrheit den Austritt Großbritanniens aus der EU entschied; bis diese Entscheidung am 01.01.2021 überhaupt vollzogen werden konnte, dominierte sie jahrelang die täglichen Nachrichten.

Mit einer ausgehöhlten, lediglich aus periodischen Wahlen und Mehrheitsabstimmungen legitimierten Demokratie lässt sich die Transformation zur klimaneutralen Gesellschaft nicht steuern; die politischen Akteure bleiben in den Fesseln von Populismus und Opportunität gefangen. Denn ein Staat, der eine proaktive Transformationspolitik betreibt, muss immer wieder regulativ in die Freiheitsräume von Bürgern eingreifen. Dieses notwendige *Mehr an Staat* kann sich nur mit einem gleichzeitigen *Mehr an Bürgerpartizipation* demokratisch legitimieren. Konkret ist es Aufgabe der Politik, den *breiten gesellschaftlichen Dialog* über Klimawandel, Lebensstile, Dekarbonisierung und Transformation zu initiieren und auf globaler, nationaler, regionaler und lokaler Ebene mit unterschiedlichen Mitteln (Konferenzen, Kampagnen, Bildungsangeboten usw.) die wissenschaftliche und gesellschaftliche Debatte zu führen. Die maßgeblichen Akteure aus Politik, Wissenschaft, Wirtschaft, Verbänden und Medien sind einzubinden, um alle Sichtweisen und Einschätzungen zusammenzuführen und kooperativ Lösungskorridore zu erarbeiten, so der WBGU.

Einen solchen Prozess der Bürgerbeteiligung führt die EU in eigener Sache im Rahmen ihrer *Konferenz zur Zukunft Europas*⁴² ab Mai 2021 durch. Neben einer allen EU-BürgerInnen zugänglichen digitalen Plattform werden vier – in Hinblick auf geografische und sozioökonomische Herkunft, Geschlecht, Alter und Bildungsstand repräsentative – *europäische Bürgerforen* mit jeweils 200 ausgelosten Bürgerinnen und Bürgern eingerichtet, die jeweils für einen von vier Themenkreisen Empfehlungen und Maßnahmen für die Zukunft der EU entwickeln. Die Themenkreise sind eine stärkere Wirtschaft / soziale Gerechtigkeit und Beschäftigung / Bildung, Kultur, Jugend und Sport / digitaler Wandel, europäische Demokratie / Werte und Rechte, Rechtsstaatlichkeit, Sicherheit, Klimawandel und Umwelt / Gesundheit, die EU in der Welt / Migration.

Jedes dieser Bürgerforen tagt dreimal; ihre Vorschläge werden mit Mitgliedern des Europäischen Parlaments, des Europäischen Rates, der Europäischen Kommission, der nationalen Parlamente, von Vertretern regionaler und lokaler Behörden und der Sozialpartner erörtert und dem Europäischen Parlament vorgelegt. Der Abschlussbericht vom 30. April 2022 enthält 49 Vorschläge und 325 Maßnahmen zu verschiedenen Themenbereichen, die, nach Zustimmung der EU-Kommission und des Europäischen Rates zur Durchführung einer Reformversammlung, eine wichtige Grundlage für eine Reform der Europäischen Union werden können.

Im Rahmen dieses Prozesses spricht sich das Europäische Parlament für die *regelmäßige Durchführung zufällig geloster Bürgerräte* und die Einrichtung interaktiver digitaler Plattformen auf EU-Ebene aus, um die Zivilgesellschaft in die EU-Politik einzubinden. Ein weiterer Vorschlag ist, dass für die EU-Gesetzgebung ein »Jugend-Check« eingeführt werden soll, um durch die Beratung mit Vertretern junger Menschen eine *Folgenabschätzung* vorzunehmen, wenn eine Gesetzgebung Auswirkungen auf junge Menschen hat; es sollen auch Kinder zwischen 10 und 16 Jahren in Bürgerforen in Schulen beteiligt werden.

42 Buchstein hatte schon 2009 sein Konzept eines aus 200 ausgelosten Bürgern bestehenden *House of Lots* als »Zweite Kammer« des EU-Parlaments vorgeschlagen.

bedeutend. Der rechtliche Rahmen ist gesetzt. Die meisten Organisationen werden sich in den neuen Rahmen des Wirtschaftens einfinden müssen, ob ihre leitenden Führungskräfte das neue Wirtschaftsmodell im Herzen teilen oder nicht – sehr viele tun das aber ohnedies.

5.2 Neue Rahmensetzungen für Wirtschaft und Organisationen

Im Mai 2019 verkündet Kanada einen *Pact for a Green New Deal*, im Frühjahr nehmen solche Initiativen im UK an Fahrt auf, auch die australische Regierung kündigt 2019 ein *Climate Solution Package* an, der südkoreanische *Green New Deal* folgt am 14. Juli 2020, auch Staaten des afrikanischen Kontinents entwickeln Initiativen. China hat schon 2013 einen *nationalen Aktionsplan für den Klimawandel* erlassen und verkündet 2020 das Ziel, bis 2060 CO₂-neutral zu werden. US-Initiativen für ein *Green Deal Program* scheitern im März 2019 an der Trump-Regierung, werden jedoch 2021 unter der Biden-Harris-Regierung wieder aufgenommen. Zum Zeitpunkt, als dieses Kapitel geschrieben wird, gibt es praktisch täglich Meldungen über Green Deal Programme von Nationalstaaten. Nachdem 2019 auch Bestseller-Autoren wie Naomi Klein (»Warum nur ein Green New Deal unseren Planeten retten kann«) und Jeremy Rifkin (»Der globale Green New Deal«) das Thema aufgenommen haben, erscheint ein Buch nach dem anderen.

Am 11.12.2019 verkündet EU-Kommissionspräsidentin Ursula von der Leyen den *Europäischen Green Deal*.⁵² Er soll die EU-Netto-Treibhausgasemissionen bis 2050 auf null bringen und Europa zum ersten klimaneutralen Kontinent machen durch den Übergang zu einer wettbewerbsfähigen, ressourceneffizienten Wirtschaft, in der Wachstum von Ressourcennutzung entkoppelt ist und niemand, »weder Mensch noch Region«, zurückgelassen wird.

Der Europäische Green Deal ist die konzeptuelle und gesetzgebende Grundlage zur Umgestaltung von Wirtschaft und Gesellschaft:

⁵² Im seinem Hauptgutachten 2011 hatte der WBGU der EU eine *Global Governance* der Energiewende, eine Energie-Governance »im Mehrebenensystem« (von Regulierungsinstanzen) sowie jeweils eine »*transformative Governance*« für Urbanisierung, Landnutzung und Infrastrukturentwicklung verschrieben.

»Der Klimawandel ist die größte Herausforderung unserer Zeit. Zugleich bietet er auch eine Chance auf die Entwicklung eines neuen Wirtschaftsmodells.«⁵³

Am 29.07.2021 tritt das *Europäische Klimagesetz* in Kraft, das die europäischen Staaten verpflichtet, ihre Netto-Treibhausgasemissionen *bis 2030 um 55 %* im Vergleich zum Jahr 1990 zu reduzieren. Ab Herbst 2022 schlagen sich die vielen Initiativen, die ab Anfang 2020 aufgesetzt wurden, in einem Stakkato von EU-Gesetzen, Verordnungen, Richtlinien, Aktionsprogrammen und EU-Strategien nieder. Ende Mai 2023 ist ein erstes, grobes Regulierungsgefüge erreicht, das Wirtschaftstreibenden eine gewisse Planungssicherheit und mittelfristige Perspektiven gibt. Es setzt sich zusammen aus:

- dem *Fit-for-55-Paket* zur Anpassung und Ergänzung bestehender Regularien an die neuen Klimaziele
- weichenstellenden *Regulierungen des Finanzmarktes* und von Branchen wie *Energiewirtschaft, Bauwirtschaft, Verkehrswesen*
- einer *Taxonomie* als nachhaltig definierter Wirtschaftstätigkeiten
- dem *Industrieplan* zum Green Deal
- dem *Aktionsplan für die Kreislaufwirtschaft*
- dem *Lieferkettensorgfaltsgesetz*
- neuen *Berichtspflichten* von Unternehmen zur *Nachhaltigkeit*
- Maßnahmen zur Aufbringung von Finanzmitteln
- noch im Vorfeld konkreter Regulierungen befindlicher, *umfassender Sektorstrategien* wie *farm to fork* für eine nachhaltige Lebensmittelwirtschaft, *blue economy* zum Schutz von Ozeanen und Küstenregionen und Nachhaltigkeitsstrategien für Textilien, Kunststoffe/Plastik, Waldwirtschaft, Landnutzung, Biodiversität u. a. m.

Da diese Entwicklungen neu, folgenreich und noch weitgehend unbekannt sind, werden im Folgenden die relevanten, zurzeit verfügbaren Informationen zusammengetragen, damit Entscheidungsträger in Organisationen eine erste Einschätzung gewinnen können zu den Fragen:

⁵³ https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal/delivering-european-green-deal_de [Zugriff: 29. Mai .2023].

- Welche der konkreten Entwicklungen seit 2019 sind in welcher Weise rahmensetzend für Wirtschaft und Organisationen?
- Wie können sich Märkte und Warenströme verändern?
- Welche der neuen Politiken und der globalen Entwicklungen haben Impact auf unser Businessmodell?
- Wie wird sich die Wirtschaft nach dem Neoliberalismus wirklich ausrichten?

Angesichts der Tatsache, dass wir uns gegenwärtig am Beginn einer Move-Phase befinden, sei betont, dass bislang lediglich Korridore aufgespannt sind und werden (siehe S. 155); welche Innovationen tatsächlich wo auftauchen, welche Häufigkeiten sich einspielen, welche Faktoren in diese Emergenzen hineinspielen werden, all das wird in den kommenden Jahren emergieren.

5.2.1 Das europäische Klimagesetz

Seit dem Erdgipfel von 1992 in Rio de Janeiro und mit jedem neuen Klimagipfel sind weltweit eine Reihe von Initiativen und nationalen Gesetzgebungen im Umweltbereich entstanden. Der European Green Deal bewirkt, dass diese Initiativen, Gesetze und Verordnungen hinsichtlich ihres Beitrags zum Ziel der Klimaneutralität 2050 zwischen EU-Mitgliedsstaaten harmonisiert, standardisiert, gebündelt, ergänzt und in Ausrichtung gebracht werden – wie Eisenspäne durch einen Magneten.

Grundlegend dafür ist das *Europäische Klimagesetz*, das am 29. Juli 2021 in Kraft tritt; die für die Wirtschaft wichtigen Zielbündel betreffen:

- die *Energiewende*, d. h. den Übergang zu einem nachhaltigen, erschwinglichen und gesicherten Energiesystem auf Basis erneuerbarer Energien, verbesserter Energieeffizienz, Verringerung von Energiearmut durch den Ausbau des *EU-Emissionshandelssystems (EU-EHS)* und durch ein *CO₂-Grenzausgleichssystem* für Importprodukte, die unter niedrigeren Umweltstandards hergestellt wurden
- die *Senkung der Netto-Treibhausgasemissionen* – der Emissionen nach Abbau von CO₂ – um 55 % gegenüber 1990 bis 2030 durch eine schrittweise Reduktion von *CO₂-Emissionen* für Wirtschaftsakteure und eine Steigerung des *Abbaus* von Treibhausgasen durch *Kohlenstoffsenken*, um nach 2050 gegebenenfalls »negative CO₂-Emissionen« zu erreichen

- nachhaltige, intelligente *Mobilitäts- und Verkehrssysteme* und einen Aktionsplan, um die verkehrsbedingten Emissionen bis 2050 um 90 % zu senken,
- die Stärkung der *Anpassungs- und Widerstandsfähigkeit* auf die negativen Folgen des *Klimawandels* durch Ausarbeitung umfassender nationaler Anpassungsstrategien und -pläne, die *Minimierung der Folgen* des Klimawandels – extreme Hitze, Überschwemmungen, Dürren, Wasserknappheit, Meeresspiegelanstieg, Gletscherschmelze, Waldbrände, Windbruch und Verluste in der Landwirtschaft – und die Bewältigung dieser Folgen auf sozial ausgewogene Weise
- eine sichere *Lebensmittelversorgung* auf Basis einer auf einer Kreislaufwirtschaft beruhenden klimaeffizienten Landwirtschaft, die *Wiederherstellung der Natur* in Hinblick auf Wälder, Böden, Feucht- und Torfgebiete als Quellen für den natürlichen CO₂-Abbau, den Schutz von Gebieten mit hoher *Biodiversität*
- *Maßnahmen*, die *Beiträge* zur öffentlichen Gesundheit, Qualität der Umwelt, zum Wohlergehen der Bürger und Wohlstand der Gesellschaft, zur Beschäftigung und Wettbewerbsfähigkeit der Wirtschaft leisten
- geeignete Bildungs- und *Ausbildungsprogramme* und einen *inklusiven Prozess auf EU-, nationaler, regionaler und lokaler Ebene*, um ein öffentliches und gesellschaftliches Engagement für den Klimaschutz zu schaffen, z. B. über das Instrument des *europäischen Klimapakts*
- die Widmung von mindestens 30 % *des bis 2027 laufenden EU-Budgets* für klimarelevante Aktionen.

5.2.2 Fit for 55: Regulierungen für die Anpassung an den Klimawandel

Die Verschärfung der EU-Klimaziele vom 2-Grad-Ziel mit Senkung der Treibhausgasemissionen von 40 % im Vergleich zu 1990 auf das 1,5-Grad-Ziel und der Senkung um 55 % bis 2030 war Anlass, die meisten der bestehenden Richtlinien in den eng verflochtenen Politikbereichen Klima, Umwelt, Energie, Verkehr, Industrie, Landwirtschaft und Finanzwesen zu überarbeiten. Sie wurden im größten Paket »Fit for 55« zusammengefasst – wobei ihr jeweiliger Geltungsbereich meist erweitert, durch neue Regulierungsinitiativen ergänzt und Richtlinien zu verbindlichen Verordnungen umgearbeitet wurden. Sie lassen sich gruppieren in Maßnahmen

- zur Verringerung der Treibhausgasemissionen
- zur Senkung des Energieverbrauchs durch Verbesserung der Energieeffizienz
- zum Ausbau erneuerbarer Energieträger
- für einen fairen Übergang.

5.2.2.1 Verringerung von Treibhausgasemissionen und Abbau von CO₂

Das *Europäische Emissionshandelssystem (EU-EHS)* ist seit 2005 das wichtigste Instrument zur Lenkung von Treibhausgasemissionen. Jährlich wird eine bestimmte Anzahl von Zertifikaten an Mitgliedsstaaten bzw. deren Industrieunternehmen ausgegeben, die zum Ausstoß von Treibhausgasen berechtigen; wer mehr oder weniger als die zuerkannte Menge emittiert, kann fehlende Zertifikate an einer Börse an- oder verkaufen. Am Jahresende werden tatsächliche Emissionen mit den Berechtigungen verglichen und sanktioniert.

Bis 2019 wurden die Treibhausgasemissionen in der EU um 35 %, bis 2023 um 45 % reduziert; weitere Reduktionen sollen durch eine Erweiterung der betroffenen Sektoren und Branchen und die stetige Verringerung der jährlichen Zertifikatmenge erreicht werden. Waren bislang 10.000 Energieanlagen und energieintensive Industrieproduzenten von Eisen und Stahl, Zement- und Kalk, Kokereien und Raffinerien, Glas, Keramik und Ziegel, Papier- und Zellulose, und ab 2012 der innereuropäische Luftverkehr vom *EU-EHS* erfasst, weitet die im April 2023 vom Rat angenommene Verordnung den *Geltungsbereich* auf die in der EU auftreffende internationale Luftfahrt, und den Seeverkehr aus, erhöht das Emissions-*Reduktionsziel* auf 62 % gegenüber 2005 und *verringert* jährlich die Menge der »gedeckelten« *Zertifikate* um 4,3 %.

Ergänzend zur Verschärfung der CO₂-Emissionsgrenzen wurde das *Grenzausgleichssystem* (Carbon Border Adjustment Mechanism, CBAM) eingeführt: Um zu vermeiden, dass CO₂-intensive Industriezweige ihre Produktion in Länder mit niedrigeren Klimastandards verlagern und klimaschädlich produzierte Importe EU-Klimastandards unterlaufen, müssen Hersteller außerhalb der EU den Preisunterschied durch Zukauf von Zertifikaten ausgleichen. Sektoren mit hohen CO₂-Emissionen und einem hohen Verlagerungsrisiko sind Eisen und Stahl, Zement, Düngemittel, Aluminium, Wasserstoffherzeugung und Strom.

Teilnehmer und Teilnehmerinnen aus Staaten der ganzen Welt ein. Den Vorsitz führt Sultan Ahmed al-Dschaber, Minister für Industrie und Fortschrittstechnologien in den Vereinigten Arabischen Emiraten und CEO des weltweit zwölftgrößten Ölkonzerns ADNOC. Im Schlussdokument vom 13. Dezember wird das 1,5 Grad Ziel bestätigt und die beschleunigte »Abwendung« von fossilen Energieträgern und eine »deutliche, schnelle und nachhaltige« Reduzierung der Treibhausgasemissionen beschlossen. Bis 2030 soll der Anteil erneuerbarer Energien verdreifacht, die Energieeffizienz jährlich verdoppelt und auf emissionsfreie oder -arme Technologien umgestiegen werden, um 2050 Treibhausgasneutralität zu erreichen.

5.3 Leadership – Management – Führung

Entscheidungsträger stehen vor der grundsätzlichen Wahl, zu reagieren oder zu agieren: Sie können im Camp auf die Wettervorhersage und die Route für die jeweils bevorstehende Etappe warten, sich dann rüsten und mit den anderen aufbrechen; oder sie können sich ein Bild vom 8.000er machen und bergsteigermäßig vom Gipfel abwärts einen Weg für den Aufstieg erkunden. Konkret heißt das: Sie können schrittweise, nach Entwicklungen in Weltpolitik, Klimaereignissen, Gesetzgebung, Digitalisierung u. a. m., ihr Business-Modell anpassen, oder sie können eine Vision entwickeln, die den Rahmen für ein neues Business-Modell setzt, und zu den Kundschaffern gehören.

Der Begriff der Vision ist vieldeutig und ideologiebefrachtet. Im Zeitalter des Übergangs zur klimaneutralen Gesellschaft ist damit definitiv keine metaphysische Erweckung, keine heiße-Luft-Spiegelung und keine solitäre Welterschaffung gemeint. Der Berg ist verortet und in Grundzügen vermessen, auch wenn weite Bereiche noch in den Wolken liegen und die Wolken ziehen. Bei dieser Vision geht es vielmehr um die Fertigkeit, aus einem Farbfoto-Negativ ein positives Abbild herauszulesen, konkret: In der Gemengelage von orange-roten Flächen mit grünen Einsprengseln und Farbaussparungen ein buntes, konturiertes, ausgeleuchtetes, »gutes« Foto zu erkennen, noch bevor man das Negativ in die verschiedenen Entwicklungslösungen taucht zu dem Zweck, zu verstehen, wie genau es zu entwickeln sei. Ein Bild, auf dem Betrachter Topografie, Routen und Aufstiegswege erkennen.