



Bitte wenden!

Wege in die grüne Zukunft

Nordstern ökologischer Wandel

Wirtschaft und Staat stellen sich neu auf

Alles richtig gemacht, nichts bewirkt

Anleitung zum Nichtnachhaltigsein

Neue Kleider braucht die Welt

Wie die Modebranche ökologischen Wandel gestaltet

3

Konsequent flexibel

Transformation zur hybrid arbeitenden Organisation

22

Reifenwechsel bei voller Fahrt

Entwicklung von Teams im digitalen Change

Neue Welt, neue Rollen

Warum sich Staat, Wirtschaft und Zivilgesellschaft für transformatorischen Wandel neu aufstellen müssen

Martin Spilker

Die Frage des Zusammenspiels von Staat, Wirtschaft und Zivilgesellschaft spielt vor allem bei der Gestaltung von tiefgreifenden - im Sinne von transformatorischen - Veränderungen wie dem ökologischen Wandel eine zentrale Rolle. Kein Akteur ist in der Lage Veränderungen dieses Ausmaßes allein zu gestalten, ohne dabei unterkomplex zu handeln. Zeit also, sich dieses Zusammenspiel einmal genauer anzusehen.

Die Kontroverse um die gesellschaftliche Verantwortung und den politischen Einfluss von Unternehmen ist nicht neu. Gerade die Frage nach dem Maß der Einflussnahme von Politik auf die Wirtschaft vice versa und die damit zusammenhängende Frage von Zuständigkeiten und Aufgabenzuschreibungen von Staat und Unternehmen erhitzt bis in die Gegenwart hinein die Gemüter. Prominent vertreten aktuell nicht zuletzt u. a. durch Mariana Mazzucato, die in «The Entrepreneurial State: debunking public vs. private sector myths», die Debatte über die Rolle des Staates bei der Förderung eines langfristigen, innovationsgeführten Wirtschaftswachstums thematisiert.

Bereits seit geraumer Zeit zeichnen sich Veränderungen in der Gestaltung von Kooperationsbeziehungen zwischen Wirtschaft, Politik und Zivilgesellschaft und damit einhergehend ein Umdenken bei den jeweiligen Entscheidungsträgern ab. Weltweit zu beobachtende Proteste für mehr Klimaschutz, z. B. durch Fridays for Future oder Extinction Rebellion, haben die Aufmerksamkeit für die Übernahme einer langfristigen, über Jahresprognosen und Wahlperioden hinaus gehende Verantwortung von Staat und Wirtschaft für eine lebenswerte Zukunft gelenkt. Spätestens mit der Coronakrise hatte dieser Diskurs um die Deutungshoheit zu den Rollen und Aufgaben und somit zu dem Ausmaß an staatlichen Interventionen, Allgemeinnutzen wirtschaftlicher Leistungskraft und zur Notwendigkeit zivilgesellschaftlicher Allokation nochmals an Fahrt aufgenommen. Mit dem Ausbruch des Krieges in der Ukraine verliert staatliches und unternehmerisches Handeln seine Unschuld, Naivität, Ignoranz oder Lethargie, denn er weist den Akteuren eine größere, zivilgesellschaftliche und politische Verantwortung zu.



Martin Spilker

Geschäftsführer Liz Mohn Center gGmbH

Kontakt:
martin.spilker@liz-mohn-center.de

Angestammte Rollen. Vertraute Feindbilder

Blicken wir zunächst noch einmal zurück. Noch vor einem halben Jahrhundert wuchsen ganze Generationen von Führungskräften und Absolventen betriebswissenschaftlicher Studiengänge im globalen Nordwesten mit dem Mantra von Milton Friedman auf: «The Business of Business is Business». Die Welt schien geordnet. Aufgabenteilung und Rollenverständnis waren klar, und damit auch die Fronten. Unternehmen konzentrierten sich auf das, was sie offensichtlich am besten konnten: die Herstellung von Gütern und die Bereitstellung von Dienstleistungen. Und das möglichst effizient und kundenorientiert. Die Politik schaffte die dafür notwendigen Rahmenbedingungen. Die Zivilgesellschaft schaute zu, muckte hie und da auf, blieb aber weitestgehend wohlwollende Beobachterin. Die Rollen waren klar verteilt, die Feindbilder ebenfalls. Bei mangelndem Fortschritt und ausbleibender Innovationskraft zeigte der Finger gerne auf den anderen. Schuldzuweisungen gehören zu den ausgehandelten Spielregeln.

Die Folge war eine für alle Beteiligten annehmbare Bequemlichkeit mit gelegentlichen, kurzfristigen Adaptionsbemühungen. Unfreeze – Change – Refreeze, das episodische Phasenmodell der Veränderung von Kurt Lewin fällt ebenso in diese Zeit wie das Verständnis von Wandel als seltenem Ereignis, welches die geltende Ordnung stört. Die Grundeigenschaften und Spielregeln des Systems blieben unhinterfragt.

Entsprechend geprägt waren die Handlungslogiken der jeweiligen Akteure: die Politik dachte in der Logik der Wählerstimmenmaximierung, die Wirtschaft handelte in der Logik des Wettbewerbs und die Zivilgesellschaft argumentierte oft aus der Logik ihrer sozialen, humanitären Interessen heraus. Kommunikation gestaltete sich aneinandervorbei statt zueinander, die Unversöhnlichkeit der Interessen waren Programm und die dazugehörige Haltung auch: Entweder gewinne ich oder Du.

The Business of Business was Business war gestern

Weitreichende und medial für alle erlebbare Proteste von Aktivist*innen für eine stärkere Beachtung von Klima- und Umweltthemen haben in den letzten Jahren zunehmend ein zaghaftes Aufeinanderzugehen von Staat, Wirtschaft und Zivilgesellschaft bewirkt. Es gab also nicht nur gemeinsame Schnittstellen, die die bisherige strikte Trennung der Rollen und Aufgaben obsolet zu machen begannen, sondern Unternehmen sahen sich zunehmend in die Rolle als zivilgesellschaftliche Akteure gedrängt. Symbole dieser Epoche sind der zunehmende Aufbau von Corporate Social Responsibility-Abteilungen in Unternehmen, die Etablierung von Nachhaltigkeitsbeauftragten oder die Bereitstellung von Nachhaltigkeitsberichten. Das leitende Management, aber auch PR- und Kommunikationsabteilungen entdeckten Nachhaltigkeit als Profilierungsthema und erkannten zugleich die Reputationsrisiken bei einer Nichtbeachtung des Themas. Zunehmend generierten sich Unternehmen als Thought

Leader in Sachen Umwelt- und Verbraucherpolitik, indem sie sich als aktive Protagonisten zu diesen Fragen in Szene setzten. Was blieb, waren nicht selten wohl formulierte Absichtserklärungen und schön anzuschauende Initiativen, die keine weiteren Auswirkungen auf die Kernwertschöpfung des Unternehmens hatten. Organisationsstrukturell war diese Phase geprägt durch neue Organisationseinheiten mit wohlklingenden Bezeichnungen wie «Sustainability Office» inklusive Titeln und Funktionsbezeichnungen, gerne angesiedelt auf Stabs-Ebene – nah an der Geschäftsleitung, aber ganz weit weg von der Operation. Nachhaltigkeit und ökologischer Wandel wurden erfolgreich verorganisiert.

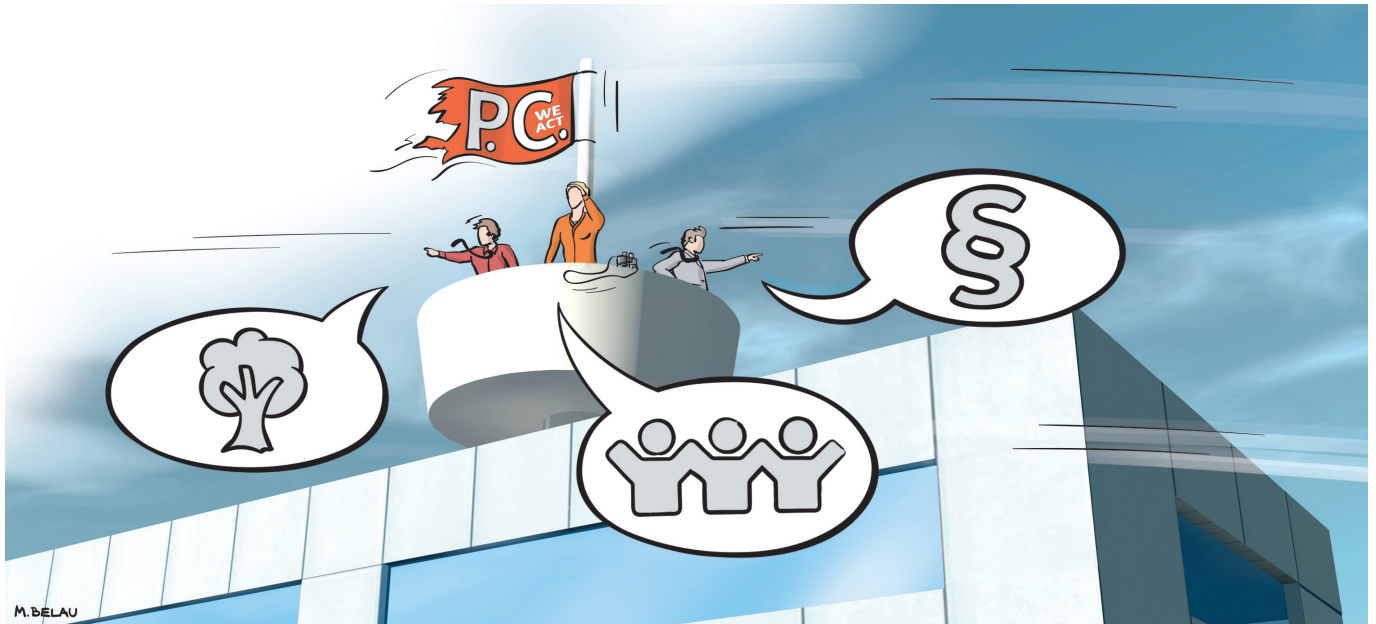
«Nachhaltigkeit und ökologischer Wandel wurden erfolgreich verorganisiert.»

Neue Mächte in der Zivilgesellschaft

In der Zeit nach den 2010ern kam eine weitere, nicht zu unterschätze Entwicklung hinzu, nämlich dass sich auch das zivilgesellschaftliche Umfeld von Organisationen stark veränderte und neu organisierte. Nicht nur, dass der Druck aus der Mitarbeiterschaft auf ihre Unternehmensleitungen immer stärker wuchs. Das klassische Organisationsmodell im zivilgesellschaftlichen Raum veränderte sich spätestens mit dem Auftauchen neuer Akteure, die die traditionellen Großverbände mit ihren tradierten Aufgaben- und Rollenverständnis zwar nicht ablösten, aber doch zumindest in Frage stellten. Diese neuen Aktivist*innen waren organisatorisch und programmatisch anders aufgestellt. – Heimans und Timms beschreiben dies in «Die neuen Mächte – New Power: Warum vernetzte Ideen und Bewegungen die alten Machtstrukturen verändern – und wie wir dies für uns nutzen

Das Lieferkettengesetz

Nachdem der Bundesrat bereits im Mai 2021 grünes Licht zu dem von der Bundesregierung eingebrachten Entwurf eines Gesetzes über die unternehmerischen Sorgfaltspflichten in Lieferketten (LkSG) gegeben hat, tritt dieses nun am 1. Januar 2023 in Kraft. Das LkSG bringt weitreichende neue Pflichten für die Geschäftsleitungen betroffener Unternehmen mit sich: Ein zentrales Erfordernis des Gesetzes ist die Durchführung einer Risikoanalyse als notwendige Voraussetzung der Implementierung eines angemessenen und wirksamen Risikomanagement-Systems mit dem Ziel, menschenrechtliche und umweltbezogene Risiken sowie die Verletzung geschützter Rechtspositionen entlang ihrer Lieferketten zu identifizieren, zu verhindern, zu beenden oder zumindest ihr Ausmaß zu minimieren.



können» eindrucksvoll. Sie skizzieren den Organisationsmodus neuer Bewegungen als dezentral aufgestellt und partizipativ angelegt, wobei allzu detaillierte Vorgaben für die Umsetzung von Aktionen vermieden werden. Auch sind viele Initiativen bewusst nur über einen kurzen Zeitraum angelegt, nur um dann genauso schnell zu verschwinden, wie sie gekommen sind. Was sie vereint, ist eine gemeinsame inhaltliche Klammer – man könnte es auch „Purpose“ nennen -, die sie antreibt. Sie können auf diese Weise wesentlich flexibler, spontaner agieren und sind bei Protestaktionen damit für Unternehmen weitaus weniger auszurechnen. Die Bandbreite dieser Bewegungen ist dabei heterogen und reicht von Occupy Wall Street bis zur Ice Bucket-Challenge. Dabei ist das Smartphone ein steter Begleiter, mit dessen Hilfe Aktionen dokumentiert und quasi in real time über Soziale Medien verbreitet werden. Durch diesen Kommunikationsmodus hebeln sie nebenbei mal eben die Deutungshoheit etablierter Medien aus und schaffen damit eine zusätzliche Machtdynamik.

Mit Blick auf die organisationalen Merkmale dieser Bewegungen fällt auf: Statt einer in langen Abstimmungsschleifen entwickelten Programmatik zu folgen, agieren sie tendenziell agil und iterativ, Mitglieder werden dabei gern für einzelne Ereignisse und flexibel über Schwarm- oder Netzwerk-Strukturen mobilisiert. Bezeichnenderweise haben diese Organisationen an der Spitze zwar durchaus charismatische Persönlichkeiten, besitzen aber keine straffen Führungsstrukturen mit klassischen, mitunter heroisierten Führungsfiguren. All dies sind Entwicklungen, die sich bekanntermaßen nach und nach zunehmend auch in Unternehmen verfestigen, nur eben bedeutend langsamer und schwerfälliger.

Götterdämmerung des klassischen Stakeholder-Modells

Mit diesen Bewegungen änderte sich die Ausgangssituation für Wirtschaft und Unternehmen. Konnte man sich bislang noch selbstzuschreibend als aktiver Thought Leader positionieren, sich offensiv mit Kampagne inszenieren und versuchen, gesellschaftspolitische Debatte zu dominieren, geriet man nun durch die Vorgehensweise der neuen Bewegungen in die Defensive. Entsprechend erhöhte sich die Erwartungshaltung an Unternehmen und deren Wahrnehmung zivilgesellschaftlicher Verantwortung und politischer Einflussnahme. Unternehmen gerieten immer öfter ins Fadenkreuz von Aktionen. Vorbei die Zeiten, in denen noch die einzelnen Rollen zwischen den Akteuren fein säuberlich geordnet waren und man sich auf das eine lang gepflegte Feindbild verlassen konnte. Keine einfache Situation für Führungskräfte, die sich nunmehr im Spannungsfeld von zunehmend laut formulierten Ansprüchen und der Bewahrung einer makellosen Selbstdarstellung von Unternehmen wiederfanden.

Diese Situation wurde umso schwieriger, weil sie auf für Unternehmen bisher wenig bekanntem Terrain geführt wurde: So wurde dem bis dato unwidersprochenen Postulat des ökonomischen Wachstums eine ökologische und moralische Messlatte des Wirtschaftens gegenübergestellt. Unternehmenserfolg ließ sich damit nicht mehr nur über Messgrößen wie Key Performance Indicators (KPI) darstellen, sondern musste globalen Ansprüchen wie den Sustainable Development Goals (SDG) genügen. Diese Forderungen zeigen sich in der Erwartungshaltung: «Unternehmen, mach' du mir die Welt, so dass sie mir gefällt!». Das Ergebnis ist zum einen eine Zunahme gesetzlicher

Verordnungen und politischer Anstrengungen, wie zum Beispiel durch das Lieferkettengesetz.

Zum anderen wächst der moralische Rechtfertigungsdruck auf Unternehmen auch durch Politik und Zivilgesellschaft, die ein Höchstmaß an Transparenz in der Herstellung von Gütern und Dienstleistungen einfordern, z. B. von der Herkunft von Vorprodukten bis zur Einhaltung von Menschenrechten etc. Die Öffentlichkeit ist nicht mehr nur an der Auslage interessiert, sondern will auch einen Blick in den Maschinenraum von Organisation werfen. In Folge müssen Unternehmen immer öfter politische und gesellschaftliche Forderungen und Erwartungen in ihre Produktions-, Arbeits- und Kommunikationsprozesse einpreisen und die dafür notwendigen organisationalen Rahmenbedingungen schaffen. Das kultivierte Silo in Form von Königreichen innerhalb der Organisation weicht einer zunehmenden lateralen Logik von Wertschöpfung, welche den Kunden zum Ausgangs- und Endpunkt allen unternehmerischen Handelns macht. Einhergehend damit setzt die Götterdämmerung des klassischen Stakeholder-Modells ein. Das Umfeld, der Markt von Organisationen, ist nicht mehr nur Grundrauschen einer ansonsten binnenorientierten Nabelschau, sondern wird zum Treiber von mitunter radikalen, transformatorischen Veränderungen innerhalb der Organisation.

Die Zukunft: Der Political CEO in einem politischen Unternehmen?

Die eigentliche Prüfung des Rollenverständnisses von Unternehmen stand jedoch noch bevor. Diese Prüfung hat ein konkretes Datum: Der 24. Februar 2022. Der Einmarsch russischer Truppen in die Ukraine markiert nicht nur geopolitisch und militärisch eine Zeitenwende. Der 24. Februar 2022 ist ein Tag, an dem Unternehmen aufhörten, Unternehmen zu sein. Mit dem Druck, sich politisch zu positionieren, übernehmen sie mit einem Mal eine politische, ja quasi eine staatstragende Rolle. Man muss nicht gleich so weit gehen wie Elon Musk, der sich mit der Bereitstellung seiner Satelliten-Plattform Starlink eindeutig auf eine Seite schlug und damit quasi sogar zu einer der Kriegsparteien mutierte. Längst wächst auch der politische Rechtfertigungsdruck auf die Führung im Hinblick auf das Engagement des Unternehmens in solchen politischen wie militärischen Krisensituationen. Die Fragen beschränken sich dabei nicht mehr darauf, ob man Produktionsstandorte oder Vertriebsorganisationen im Land belässt oder diese angesichts der Entwicklungen schließt. Egal, ob ein Unternehmen direkt in einen Konflikt involviert ist: Von Führungskräften wird immer öfter eine Haltung zu politischen und zivilgesellschaftlichen Ereignissen eingefordert. The Business of Business ist längst nicht mehr nur Business.

Damit ist die Zeit, in denen die einzelnen Akteure – Staat, Wirtschaft und Zivilgesellschaft – erfolgreich in ihren jeweiligen originären Logiken agieren konnten endgültig vorbei. Fakt ist: Politik, Wirtschaft und Zivilgesellschaft rücken mit ihren Auf-

gaben und Rollen nicht nur immer mehr aufeinander zu, sie überschneiden sich mittlerweile in vielen Stellen und bilden eine gemeinsame Schnittmenge. Damit bedienen sie nicht nur die Komplexität globaler Herausforderungen wie z. B. den Klimawandel, die kein Akteur für sich allein lösen kann. Damit Kooperation zwischen den jeweiligen Akteuren eine Chance hat, müssen sie auch die Systemregeln und -mechanismen ihres jeweiligen Gegenübers nicht nur verstehen, sondern sich in deren Dienst stellen. «Was kann ich als unternehmerischer Akteur tun, damit Du als staatlicher Akteur gewinnst?» Vom Versus in ein neues Miteinander.

Was bedeutet das? Einerseits muss Politik dazu übergehen, nicht nur im Falle von Sanktionen in der Logik der Wirtschaft zu denken, sondern wichtige geostrategische Entwicklungen im Auge zu behalten. Andererseits werden Unternehmen lernen müssen, stärker in ihrer Logik die politische Dimension zu berücksichtigen und mitzudenken. Denn die steigenden moralischen Anspruchshaltungen an die Wirtschaft werfen immer öfter die Frage auf, ob man sich nicht gleich hin zu einer Art «Politisches Unternehmen» verändern muss, und ob der Trend zum «Politischen CEO» weiter anhält! Zumindest erwecken die einschlägigen Fragenkataloge – ob zu Klimawandel oder Künstlicher Intelligenz, zu Menschenrechtsfragen oder Pandemie oder jetzt dem Ukraine-Krieg – den Eindruck, dass es sich heute eine Führungskraft nur noch schwer leisten kann, zu einem globalen Thema keine Haltung zu haben. Auch wenn Ereignisse in der Welt nicht unmittelbar und direkt etwas mit dem Unternehmen, seinen Produkten oder Geschäftsmodellen zu tun haben müssen. Schweigen ist keine Alternative, im Gegenteil: Schweigen macht verdächtig.

«OE heißt auch, einen realistischen Purpose zu definieren.»

Führungskräfte- und Organisationsentwicklung jetzt neu denken

Es ist somit das zentrale Thema einer neuen Zeitrechnung: Wie gelingt es Staat, Wirtschaft und Zivilgesellschaft in ein anderes Miteinander zu kommen? Denn die Auflösung lang existierender, getrennter Logiken, aus der heraus Politik, Wirtschaft oder Gesellschaft agierten, wird Konsequenzen für Führungskräfte- und Organisationsentwicklung haben. Was heißt das konkret?

- Entscheidungen in Unsicherheit zu treffen, ist ein Merkmal vitaler Führungssysteme. Über die fachlichen Kompetenzen hinaus muss die Führungskräfteentwicklung zunehmend Akzente beim Umgang mit gesellschaftlichen Herausforderungen und der politischen Kommunikation setzen.
- Wenn Führung und Governance zur moralischen Instanz werden, wird die Auswahl von Mitarbeitenden anderen Ansprüchen genügen müssen. Es wird noch bewusster als bisher

nach Personal mit Mut, Entscheidungsfreude und Haltung Ausschau gehalten werden.

- Die Aufgabe von Aufsichts- und Führungsgremien verschiebt sich von der reinen Kontrollfunktion hin zu einer intensiveren moralischen Bewertung von Geschäftsmodellen, Prozessen und Entscheidungen. Also eher Zukunfts- und Ethikrat als klassischer Aufsichtsrat.
- Um Mitarbeitenden in der (Außen-)Kommunikation für politische und zivilgesellschaftliche Themen zu sensibilisieren, werden Unternehmenskommunikation und HR enger verzahnt werden – vielleicht sogar verschmolzen.
- Die klassische PR- und Marketing-Abteilung wird ggf. durch eine Art «Bürgerbüro für zivilgesellschaftliche Zusammenarbeit» ergänzt, um die Haltung ggü. der Zivilgesellschaft und deren Bürgern sowie Kundentrends zu antizipieren.
- Es braucht über das klassische Risikomanagement hinaus organisationale Früherkennungsmechanismen, um zivilgesellschaftliche und politische Entwicklungen frühzeitig richtig einschätzen und Gefahren zu identifizieren, die die Zukunftsfähigkeit einer Organisation bedrohen.
- Organisationsentwicklung heißt dann auch, einen realistischen Purpose für die Organisation zu definieren, widersprüchlichen Botschaften nachzuspüren und moralische Spannungsfelder mit der Zivilgesellschaft und etwaigen Biases in der Belegschaft zu begreifen.
- CSR-Abteilungen in Organisationen weichen einem integrierten, in die Wertschöpfung hineinwirkenden Verständnis von zivilgesellschaftlicher Verantwortung. Wachstum durch Nachhaltigkeit wird zur neuen Programmatik in Unternehmen, eher wie ein «Ministerium für Zukunftsfragen».
- Führung bedeutet einen klugen und integrativen Umgang mit unterschiedlichsten Interessengruppen. Paradoxiefähigkeit wird zur zentralen Disposition und Kompetenz von Führungskräften, die sich u. a. in der Gestaltung von Dialog und wechselseitigem Lernen zeigt.
- Die Organisationsentwicklung und die Begleitung von Change schaut noch differenzierter auf Veränderungsanlässe und unterstützt ihr Klientensystem dabei, die richtigen Antworten zu finden, um Zukunftsfähigkeit herzustellen. Das Aufzeigen von Widersprüchlichkeiten gewinnt gegenüber einer Trivialisierung von Herausforderungen.
- Konflikt-, Kritik- und Kooperationsfähigkeit als Kernkompetenzen auf organisationskultureller und persönlicher Ebene werden neben der Stärkung der Resilienz als integrale Bestandteile der OE und Personalentwicklung aufgenommen.

Fazit

Zugegeben, diese Gedanken mögen absurd oder gar irritierend wirken, insbesondere für jene Personenkreise, die unter den bisherigen Spielregeln sehr erfolgreich agiert haben. Auch erheben sie keinen Anspruch auf Norm, sondern sind vielmehr ein Denk-

angebot. Es lohnt, sich nach und nach damit anzufreunden, dass man nicht mehr aus der angestammten Logik heraus denken und handeln kann. Führung heißt zukünftig, sich noch stärker als in der Vergangenheit die Interessen der anderen Seite bewusst zu machen und aus der Logik der Anderen heraus deren Welt zu verstehen. Verbunden mit einem pragmatischen, nicht dogmatischen Erwartungsmanagement auf allen Seiten. Auch und gerade, weil viele dieser neuen zivilgesellschaftlichen Bewegungen wie aus dem Nichts auf- und wieder abtauchen.

Sollte man angesichts der vielfältigen politischen und zivilgesellschaftlichen Herausforderungen kapitulieren und lieber gar nichts tun? Mitnichten! Es ist jetzt die Zeit, Führungskräfte- und Organisationsentwicklung neu zu denken. Die letzten Jahre waren ein erster Vorgeschmack auf das, was Unternehmen zur Bewältigung der vielfältigen politischen und gesellschaftlichen Herausforderungen erwartet. Ja, unsere Welt ist komplexer geworden. Das ist eine Binsenweisheit und wird sich wohl auch nicht mehr ändern. Deshalb muss Organisationsentwicklung Führung nicht auf die Reduktion von, sondern auf den Umgang mit Komplexität vorbereiten. Entgegen manch' weitläufiger Meinungen braucht es weiterhin Führung, aber eine andere, konfliktfreudige, eine mutige Form der Führung. Es braucht Persönlichkeiten und Organisationsstrukturen, die die politische und zivilgesellschaftliche Verantwortung im Sinne der Organisation einpreisen. Dabei muss Organisationsentwicklung zeigen, was sie wirklich leisten kann. Das Zeitalter der Organisationsentwicklung bricht jetzt erst wirklich an!



Literatur

- **Haas, O. (2021).** Die Kraft der Vielen, <https://blog.creating-corporate-cultures.org/2021/09/16/die-kraft-der-vielen/>
- **Heimans, J. & Timms, H. (2018).** Die neuen Mächte – New Power: Warum vernetzte Ideen und Bewegungen die alten Machtstrukturen verändern – und wie wir dies für uns nutzen können, Siedler.
- **Lange, J. (2022).** Beyond Thought Leadership – Muss sich Unternehmenskommunikation neu aufstellen? <https://zoe.ch/new-power>
- **Mazzucato, M. (2013).** The Entrepreneurial State. Debunking public vs. private sector myths. Anthem Press.
- **Milton, F. (1970).** The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits; New York Times Magazine.