



Andreas Metzner-Szigeth (Hrsg.)

Zukunftsfähige Entwicklung und generative Organisationskulturen

**Wie wir Systeme anders wahrnehmen
und Veränderung gestalten können**

 **oekom**

Inhaltsverzeichnis

1

Andreas Metzner-Szigeth

Einleitung: Zum Nexus von zukunftsfähigen Entwicklungen,
generativen Organisationskulturen und künstlerischen Interventionen
(I.Iteration)

8

2

Andreas Metzner-Szigeth

Nachhaltigkeit und Zukunftsfähigkeit – ein Widerspruch?
(II.Iteration)

21

3

Armin Grunwald

Strategisches Wissen für nachhaltige Entwicklung:
notwendige Lernprozesse an der Schnittstelle von
Wissenschaft und Gesellschaft

36

4

Michael Schwarz, Jürgen Howaldt

Die Bedeutung sozialer Innovationen
für eine nachhaltige Entwicklung

55

5

Michael Nippa, Dodo zu Knyphausen-Aufseß

Der Beitrag des Strategischen Managements
zur zukunftsfähigen Entwicklung

74

Inhaltsverzeichnis

6

Andreas Metzner-Szigeth

Generative Organisationskulturen und
zukünftige Entwicklung – Über gesellschaftliche
Bedarfe und Perspektiven der Forschung
(III. Iteration)

102

7

Sonja A. Sackmann

Generative Organisationskulturen
und Führungsaufgaben –
Ansätze zur zukunftsfähigen Gestaltung von
Prozessen der Unternehmensentwicklung

122

8

Thomas Behrends

Innovationsförderliche Organisationskulturen –
Über die kulturellen Ursprünge
organisationaler Innovativität

136

9

Christian Geßner, Verena Timmer, Axel Kölle

Zertifizierung von Nachhaltigkeit:
Welche Rolle spielen Merkmale
der Unternehmensorganisation?

153

10

Andreas Metzner-Szigeth

Mehr als Consulting: über zukunftsweisende,
»ex-zentrische« Interventionen
(IV. Iteration)

164

Inhaltsverzeichnis

11

Hildegard Kurt

Die neue Muse der Zukunftsfähigkeit

175

12

Ursula Bertram, Werner Preißing

Was hat sie, was ich nicht habe?
Über das Verlangen der Wirtschaft,
das Geheimnis der Kunst zu kennen.

187

13

Georg Müller-Christ, Romy Gerhard

Unternehmenskulturen analysieren
mit Systemaufstellungen –
Das Unsichtbare visualisieren

201

14

Ariane Berthoin Antal

Die Erforschung künstlerischer
Interventionen in Organisationen:
Rückblick und Ausblick

215

15

Andreas Metzner-Szigeth

Resümee, über Transformationen,
Framings und Horizonte
(V. Iteration)

237

Autorenverzeichnis

246

Inhaltsverzeichnis

Andreas Metzner-Szigeth

Einleitung:
Zum Nexus von zukunftsfähigen
Entwicklungen, generativen Organisations-
kulturen und künstlerischen Interventionen
(I. Iteration)

1.1 Das Thema: Große Herausforderungen meistern! Aber wie?

Auf den ersten Blick könnte man meinen, dass im vorliegenden Buch ziemlich heterogene, oder womöglich sogar disparate Beiträge zusammengestellt wurden. Der innere Zusammenhang von allen hier versammelten Aufsätzen erschließt sich jedoch recht schnell, sobald man die roten Fäden aufnimmt, welche die Themen »zukunftsfähige Entwicklungen«, »generative Organisationskulturen« und »künstlerische Interventionen« miteinander verbinden. Über den Erwerb neuer Erkenntnisse zu einzelnen Themen hinaus, erlauben es gerade diese Verbindungen, frische Einsichten zu gewinnen. Und diese Steigerung ist möglich, da sich keiner der AutorInnen darauf beschränkt, nur ein Spezialgebiet zu behandeln. Vielmehr zielen alle Ausführungen darauf ab, heraus zu arbeiten, wie es mit Hilfe von sach- und fachübergreifenden Denk- und Handlungs-Ansätzen gelingen kann, Übersicht und Handlungsfähigkeit (zurück) zu gewinnen – kein leichtes Unterfangen, angesichts der »großen Herausforderungen«¹ unserer Zeit.

¹ Eine gute Aufbereitung der »21st Century Challenges« findet sich auf einer Webpage der Royal Geographical Society: <https://21stcenturychallenges.org/challenges/>.

1.1.1 In Aktion treten! Mit altbewährten Mitteln und Methoden?

Die so titulierte Herausforderungen gehen von einigen schwerwiegenden und weitreichenden Veränderungen aus, wie etwa dem Klimawandel, der Globalisierung oder auch der Digitalisierung (vgl. u.a. Martin 20012). Warum aber, fragt sich, werden sie auf diese Weise wahrgenommen und so bezeichnet?

Dass die so angesprochenen Problemlagen, oder neutraler formuliert, Aufgabenbündel, »groß« sind, ist ziemlich evident, denn ihr räumlicher und zeitlicher Maßstab ist nicht von ungefähr ein globaler und epochaler! Schließlich leben wir, und dafür sprechen fast alle Indizien, die die Wissenschaften der Welt zusammengetragen haben, im Zeitalter des »Anthropozäns« (Crutzen 2011). Aber was ist eigentlich das »Herausfordernde« an ihnen? Ganz einfach: es handelt sich um Probleme, für die es keine Lösungen »gibt«. Gemeint ist damit nicht, dass es keine geben könne, wohl aber, dass wir diese nicht vorrätig haben. Für historisch neuartige Phänomene und Entwicklungslagen gibt es eben keine Präzedenzfälle, von denen aus einfach abzuleiten wäre, wie »richtig« mit ihnen umzugehen ist.

Daraus ergibt sich eine Situation, die von einem Dilemma geprägt ist. Die Überzeugung, dass etwas getan werden muss, wird immer größer, während die Frage »was« getan werden soll, und auch »wie« das geschehen soll, erheblich weniger einmütig beantwortet wird. Ist es nun in dieser Situation zielführend, erfolgversprechend und die beste Strategie, »neue« Problemlagen und damit verknüpfte »neue« Zielsetzungen mit »alt« bewährten Mitteln und Methoden anzugehen?²

♦ Dafür spricht auf jeden Fall zweierlei: Einerseits gibt die Tatsache (oder zumindest deren Anerkennung), dass diese sich »bewährt« haben, Anlass zur Vermutung, dass sie auch dazu geeignet seien, mit gegenwärtigen und zukünftigen Aufgaben fertig zu werden. Und zweitens ist es, das Verhältnis von Aufwand und Ertrag im Sinn, naheliegend auf etwas Verfügbares zurück zu greifen, anstatt erst einmal etwas, was nicht zur Verfügung steht, aufwendig entwickeln und bereit stellen zu müssen, also »neuartige« Mittel und Methoden.

♦ Dagegen sprechen eine Reihe von plausiblen Argumenten und eine weiter gehende Überlegung. Bei den Argumenten handelt es sich schlicht darum, dass die alt bewährten Mittel und Methoden inzwischen (völlig) obsolet sind oder (erwiesenermaßen) nicht mehr wirksam (genug) oder auch, dass heutzutage modernere und

² Ein historisches, aber in Deutschland immer noch gegenwärtiges Beispiel dafür ist, wie die einst drohende »Überflutung« des Landes mit Hausmüll vermittels des gelben Sacks und des industriefreundlichen aber auch verbrauchergenehmen Grünen-Punkt-Systems »kanalisiert« werden konnte. Wie es dazu kam, diskutiert Keller (2009) im Ensemble der diskursiven Konstruktionen sämtlicher alternativer Lösungsansätze.

effektivere Verfahren einsetzbar sind. Das sind durchaus Behauptungen von Gewicht. Von größerer Reichweite ist allerdings folgende Überlegung: Diese Mittel und Methoden haben wesentlich dazu beigetragen, dass wir heute mit eben diesen Problemlagen konfrontiert sind, nicht, weil sie versagt hätten, wohl aber, weil sie alte Probleme nur um den Preis der Erzeugung neuer »bewältigt« haben. Für die Erzeugung dessen, mit dem wir uns in der Gegenwart konfrontiert sehen, sind sie also regelrecht mit verantwortlich.

Aufschlussreich ist in diesem Zusammenhang das Konzept der Probleme 2ter Ordnung. Es besagt, dass zeitlich oder/und räumlich verschobene sowie sozial oder/und ökologisch versetzte Probleme, in ihrer Entstehung und Dynamik wesentlich durch die Qualitäten von vorgängigen Lösungen (oder Lösungsversuchen) für Probleme 1ter Ordnung bestimmt werden (Becker, Jahn & Schramm 2000).

Allerdings spielen in die Problematik der Probleme 2ter Ordnung entscheidende makroskopische Prozesse hinein und entfalten einen prägenden Einfluss auf ihre Dynamik. Gemeint sind damit geradezu monolithisch anmutende Phänomene wie die Bürokratisierung, die Technisierung und die Ökonomisierung, die alle Arbeits- und Lebensbereiche zu betreffen vermögen, aber auch wechselbezügliche Übergriffe, wie die Verwissenschaftlichung von Politik sowie die Politisierung von Wissenschaft, deren Effekte zunächst auf gesonderte Bereiche begrenzt erscheinen (Weingart 2005). Sie schlagen sich in dieser Problematik nieder und setzen sich hierin fort. Sie bestimmen die »Framings«, mit Hilfe derer wir »Probleme« ausweisen und zugleich die mit ihnen korrespondierenden »Lösungen« vorformulieren (Bandler & Grinder 2010; Michalek 2014; Müller 2007; Popper 2003; Betsch, Funke & Plessner 2011). Die Inhalte dessen, was wir auf diese Weise gesellschaftlich bearbeitbar und gestaltbar machen, werden durch diese Formate gleichzeitig aufgeschlossen und von anderen Möglichkeiten unterschieden. Das betrifft nicht zuletzt auch Prozesse des Agenda-Settings und die Priorisierung von »anstehenden« Problemen, die »dringlich« einer Lösung zugeführt werden sollten (Hannigan 1995; Metzner 1998).

Vor dem Hintergrund der eben geschilderten Vor- und Nachteile sowie der gerade dargelegten Erwägungen scheidet es schlicht aus, einfach auf bewährte Praktiken, Pläne oder Strategien zurück zu greifen. Das gilt allerdings nur dann, wenn man die Herausforderungen ernst nimmt und nicht nur populistisch beantworten möchte. Damit verbunden kann es genau so wenig als angemessene Strategie gelten, das Primat des Handelns so weit in den Vordergrund aller Bemühungen zu stellen, dass der Eindruck entsteht, als ob es lediglich darauf ankomme, genug Mobilisierung zu betreiben, damit das Richtige getan werden könne.

Ein solcher Aktivismus mag attraktiv sein, nicht zuletzt, wenn er dazu geeignet erscheint, persönlichen Bedürfnissen Rechnung zu tragen. Gemessen am Ziel der Erreichung von Resultaten führt er allerdings kaum voran. Denn um wirklich effektiv zu werden, braucht es nicht nur Taten, sondern adäquate und stimmige Denk- und Handlungsansätze. Diese müssen erst einmal gesucht und gefunden, erarbeitet und erprobt werden, bevor wir uns einigermaßen sicher sein können, über ausreichend dimensionierte Lösungen für die »great challenges« unserer Zeit zu verfügen. Das ist ein offener Such-, Probier- und Lern-Prozess.

Mit dieser Schlussfolgerung korrespondiert ein Ansatz, der im Gedanken des Transformationsdesigns (Jonas 2016; Welzer & Sommer 2014; Yee et al. 2017) kulminiert. Dabei geht es um die Idee, Veränderung zu »entwerfen« und alles, was dafür wichtig ist, zu »gestalten«, anstatt Veränderungen wie früher, zu Zeiten des ungebrochen vorherrschenden technokratischen Denkens, vom grünen Tisch aus zu »planen« und anschließend (notfalls gegen alle Widerstände – wie z.B. in Brokdorf oder anderswo) zu »implementieren«.³ Dieses besonders in der Phase der »Planungseuphorie« (Grunwald 2010) hochgeschätzte technokratische Regime hat – neben substanziellen Fehlentwicklungen, z.B. in Gestalt der lang andauernden industriepolitischen Präferenz für großtechnische Entwicklungslinien, systematische Defizite an Akzeptanz evoziert. In einer Zwischenphase wurden daher Korrektive in Gestalt partizipativer Verfahren und in Form vielfältiger Teilnehmungsmodelle immer wichtiger. Inzwischen befinden wir uns allerdings, wie auch die »Energiewende« zeigt, in einem Phasenübergang hin zu »ko-kreativen« Praxen (Orr 2004), die Experten und Laien, Produzenten und Konsumenten, Planer und Bürger sehr viel stärker in aufeinander bezogene und miteinander verknüpfte Prozesse des Entwerfens und Aushandelns von Resultaten und Produkten hineinzieht.

3 In diesem Sinne lohnt es sich historische Vergleiche anzustellen, etwa zwischen dem – inzwischen einige Jahrzehnte zurückliegenden – Versuch der Umsetzung der Vision der zivilen Nutzung der Kernenergie und der gerade einmal zehn Jahre alten Energiewende, die im Kern auf erneuerbare, »natürliche« Leistungsträger wie Sonne, Wind und Wasser setzt (Radkau 1991, 2017; WBGU 2003). Geht es hier einfach nur um die Nutzung anderer Ressourcen und Verfahren? Oder tritt in diesen Bewegungen auch ein anderer Geist zum Vorschein? Dafür spricht Einiges, nicht nur, dass inzwischen ein anderer Wind weht, der dem frischen Geist der »Wendezeit« (Capra 1985) entsprungen sein mag, sondern auch anderen, stärker partizipativen Formen des Umgangs mit auftauchenden Komplikationen, Zielkonflikten und Interessenskollisionen. Ob die Gegensätze, die hier zu Tage treten, sich allerdings auf die schlichte Formel von einst »top down« und nunmehr »bottom up« bringen lassen, darf mit Fug und Recht bezweifelt werden.

1.1.2 Verwandlungen: »vertrackte Probleme« und »postnormale« Gegenstände

»Real world problems« (Okuda, Runco & Berger 1991) erfahren einen Gestaltwandel, sobald sie zu wissenschaftlichen Sachverhalten werden. In Forschung und Lehre werden sie solange analytisch zerlegt und aus ihren Komponenten wieder zusammengesetzt, bis ihr Verhalten mit Hilfe von Modellen beschrieben werden kann, die eindeutig nachvollziehbaren Regeln folgen. Das gelingt umso weniger, je komplexer, ambivalenter und widersprüchlicher sie tatsächlich sind. Gut nach zu vollziehen ist daher, was mit den »great challenges« in den »sciences« passiert. Sie manifestieren sich als »postnormale« Gegenstände wissenschaftlichen Arbeitens (Funtowicz & Ravetz 1993; von Schomberg 1993; Gibbons 2012), die wie folgt charakterisiert werden können: Erstens sind sie schon jeweils für sich genommen hochkomplex und weisen eine getriebene Dynamik auf. Zweitens sind sie interdependent, können sich also gegenseitig aufschaukeln. Drittens tritt hinzu, dass sie in der Regel hinsichtlich Diagnose und Therapie umstritten sind – nicht nur in der politischen Öffentlichkeit, sondern auch im Diskurs unter ExpertInnen. Viertens und fünftens ist zu konstatieren, dass sie außerdem noch mit zahlreichen Widersprüchen angereichert auftreten und mit beträchtlichen Unübersichtlichkeiten (und Ungewissheiten) einher gehen. Allerdings werden beileibe nicht nur akademische, sondern alle gesellschaftlichen Praxen und Formen professionellen Arbeitens zunehmend mit »wicked problems« (Rittel & Webber 1973; Weber, Lach & Steel 2017) dieser Art konfrontiert.

Sollen »great challenges« praktisch angegangen werden, in welchem Sektor auch immer, führt das dazu, sie aus einer akteursseitigen Perspektive heraus thematisieren und als eigene Aufgaben begreifen zu müssen. Werden sie nun praxeologisch reflektiert, hat das zur Folge, dass sie sich »in praxi« als »wicked problems« darstellen. Das ist nicht unwichtig zu bemerken, denn »great challenges« werden gewöhnlich aus einer gesamtgesellschaftlichen oder sogar globalen Perspektive heraus formuliert (Briden & Downing 2002; Schellnhuber & Interdisciplinary Nobel Laureate Symposium on Global Sustainability 2010), unter theoretischer Ausweisung der (Größe der) Aufgaben, nicht aber der Herangehensweisen und der Komplikationen die auftreten, wenn man damit beginnt, diese Aufgaben praktisch zu bearbeiten.

Im Dickicht der Zusammenhänge, die alle bekannten Dimensionen »nachhaltiger« oder »zukunftsfähiger« Entwicklung übergreifen, und sich durch eine multidimensionale Vernetzung vieler Faktoren und sehr unterschiedlich gelagerte Einflussgrößen auszeichnen (Espinosa & Walker 2011), leisten die eingangs angesprochenen sach- und fachübergreifenden Denk- und Handlungs-Ansätze daher

vor allem zweierlei: Zum einen tragen sie dazu bei, sich »Wege suchend und findend« *besser* (sprich »zukunftsfähiger«) orientieren zu können. Und zum anderen befördern sie die Fähigkeit, nachhaltig *erfolgreich* handeln zu können. Miteinander verbunden führen sie also dazu, nicht nur zielführender und effektiver als bisher zu arbeiten, sondern dies in vorausschauender und verantwortlicher Weise zu tun.

1.1.3 Veritable Transformationen ermöglichen! Alles nur eine Frage der Perspektive?

Unterschiedliche Sichtweisen einnehmen und nachvollziehen zu können, welche Präferenzen und Konsequenzen sich daraus ergeben, ist eine fundamentale menschliche Kompetenz (Cook-Greuter & Soulen 2007). Von Bedeutung ist sie allerdings keineswegs nur in der zwischenmenschlichen Dimension und in »lebensweltlichen« Kontexten, in der oftmals eine ihrer Komponenten, das »Hineinfühlen« in Andere, zur ausschlaggebenden Größe erklärt wird. Nicht weniger relevant ist sie in der Dimension des organisierten »kommunikativen Handelns«, also in den »systemischen« Kontexten. Diese prägen die Wirklichkeit moderner Gesellschaften weithin oder greifen sogar, so die These von Habermas (Habermas 1981a, 1981b), immer weiter um sich und nehmen überhand, bis hin zur »Kolonisierung« von Lebenswelten. Jenseits dieser Kritik, die nach einer Begrenzung verlangt (Bruckmeier 1988), sind und bleiben die Modi und Formen organisierten Zusammenwirkens und professionellen Arbeitens allerdings notwendig. Und das unterstreicht die Wichtigkeit der anderen Seite der Kompetenz des flexiblen Perspektivenwechsels: das sich in andere, alternative Perspektiven »Hineindenken« können offeriert nämlich nicht nur zusätzliche Erkenntnisse, sprich die Ergänzung spezialisierter Wissensbestände durch die Hereinnahme von Erkenntnissen weiterer ExpertInnen, sondern eröffnet weiter gehende Möglichkeiten für ein systemisches, also qua definitione aus fokalen Sachzwängen heraustretendes Denken (Meadows 2008; Metzner 1993). Probleme und Lösungen können auf diese Weise ganzheitlicher und kleinteiliger zugleich bearbeitet und angegangen werden.

Über ihre fundamentale Bedeutung hinaus, die soeben anthropologisch herausgestellt wurde, lässt sich soziologisch Folgendes herausarbeiten: Die Kompetenz des flexiblen Perspektivenwechsels wird umso wertvoller, je weiter die Prozesse professioneller Arbeitsteilung und gesellschaftlicher Differenzierung voranschreiten, und zwar aus zwei Gründen. Einerseits, weil beide Megatrends der modernen Gesellschaft systematisch dazu führen, dass sich »hinter dem Rücken der Akteure«

und ihrer Intentionen (gesamtgesellschaftlich gesehen) unregulierte Neben- und Folgewirkungen aller Art immer stärker entfalten, die ihrerseits kaum vorhersehbare Resonanzen erzeugen. Grund dafür ist, dass diese Megatrends einerseits dezisionistische Praxen (des Umgangs mit und des Anwendens von Wissen) begünstigen und andererseits selektiv verfahrenende Eigenrationalitäten auf- und ausbauen, die prägend auf die Formen und Modi von Entscheidungsprozessen einwirken, aber auch auf deren Inhalte und Resultate durchschlagen (Metzner 2002). Der andere Grund, der die Kompetenz des flexiblen Perspektivenwechsels auszeichnet, liegt darin, dass den »phänotypischen« großen Herausforderungen unserer Zeit letzten Endes nur dadurch zu begegnen ist, miteinander etwas in Bewegung zu setzen, was die mit ihnen verwobenen »genotypischen« Megatrends unterläuft. Mehr als nur korrektiv zu wirken und gegen Symptome anzukämpfen – darauf zielt die sich entwickelnde Kultur der Nachhaltigkeit jedenfalls ab und dürfte perspektivisch gesehen durchaus dazu in der Lage sein, ein Bewusstsein für die Notwendigkeit eines Sektoren übergreifenden Umsteuerns zu schaffen und zugleich genug Motivation zu spenden, um dieses auch auszulösen.

Allerdings gilt: für gesellschaftliche Transformationen – und wir reden hier über Vorgänge im 21. Jahrhundert, die in ihrer Kumulation die Skala der »great transformation« (Polanyi 1944/2014), welche die industrielle Moderne hervorgebracht hat, erreichen oder sogar übertreffen können, also dazu geeignet sind, die Welt, wie wir sie kennen, grundlegend umzuwälzen und neu aufzustellen – gibt es keinen Masterplan. Sie lassen sich keineswegs einfach in der Weise voran treiben, wie jeweils einzelne gesellschaftliche Akteure dies imaginieren, intendieren und propagieren mögen. Und zwar nicht wegen gegenläufiger Interessen oder ungünstiger politischer Machverteilungen und auch nicht, weil das faktisch Bestehende so widerständig ist. Vielmehr bricht sich die Form und das Momentum des Planens und Initiierens von gewollten oder sogar eingeforderten Veränderungen immer wieder an der widersprüchlichen Vernünftigkeit moderner Gesellschaften. Diese zu »transformieren« ist daher die eigentliche Aufgabe aller, die sich für »zukunftsfähige Entwicklungen« engagieren.

1.2 Die Herangehensweise: Clustern und Annähern

In diesem Buch geht es immer um »Zukunftsfähigkeit«, im ersten Cluster mit Blick auf »Gesellschaften«, im zweiten mit Blick auf »Organisationen« und im dritten mit Blick auf »Interventionen«. Daran anschließend wird ein alle drei Abschnit-

te miteinander verbindendes »Resümee« vorgestellt. Und natürlich gibt es, bevor wir mit den drei Clustern starten, eine »Einleitung«, die dazu dient, das dreifaltige Thema zu erschließen und gedanklich vorweg zu nehmen, wie alle Buchbeiträge zusammenhängen.

Komplementär zu der mit diesem Text schon vorliegenden (regulären) Einleitung werden alle drei Abschnitte dieses Buches durch drei Beiträge meinerseits eingeführt, begleitet oder abgeschlossen und schließlich in einem Resümee auf den Punkt gebracht. Diese Vorgehensweise, die über den Rahmen des für Sammelbände üblichen Formats hinausläuft, ist durchaus experimentell. Ohne das gängige Format zu verlassen, reichert sie es jedoch mit einer innovativen Komponente an. Dabei handelt es sich um Beiträge, die sich des Mittels der Iteration bedienen. Abgesehen von der phonetischen Alliteration bedeutet dieser Ausdruck in der Linguistik nicht viel mehr, als ein bloßes Wiederholen von Elementen. Darüber hinaus handelt es sich bei Iterationen, von lat. »iterare« = dt. »wiederholen«, allerdings um einen Prozess mehrfachen Wiederholens gleicher oder ähnlicher Operationen zur Annäherung an eine Lösung oder ein bestimmtes Ziel. Neben der Mathematik, um etwas approximativ zu berechnen, und der Informatik, um operative Ketten miteinander zu verschachteln, soll diese Vorgehensweise hier angewandt werden, um unscharfe und unbestimmte, wirklich komplexe und widersprüchliche Zusammenhänge Schritt für Schritt einzukreisen und verschiedene Diskurse aufeinander zu beziehen. Einfache Lösungen für komplexe Probleme gibt es selten. Daher folgt diese Vorgehensweise der Absicht, klarer zu bestimmen, unter welchen Bedingungen es möglich wird, Lösungswege zu finden, die der zu bewältigenden Komplexität gerecht werden können.

Da die Struktur dieses Buches ebenfalls komplex ist, wird sie in der nachfolgenden Übersicht dargestellt und eingeführt.

ÜBERSICHT ZUR STRUKTUR DES BUCHES

Einleitung

1. *Kapitel:* Andreas Metzner-Szigeth »Einleitung: Über zukunftsfähige Entwicklungen, generative Organisationskulturen und künstlerische Interventionen« (I. Iteration)

Erster Abschnitt: Zukunftsfähige Gesellschaften

Das erste Set an Beiträgen, über »Zukunftsfähige Gesellschaften«, konzentriert sich darauf, grundlegende Bedingungen für zukunftsfähige Gestaltungen sowie damit korrespondierende Möglichkeiten für transformative Prozesse herauszuarbeiten und zu diskutieren. Folglich wird auf verschiedene Sektoren moderner Gesellschaften wie Wissenschaft, Wirtschaft und Politik fokussiert und zugleich auf die Schnittstellen zwischen diesen. Unsere Aufmerksamkeit wird damit auf die Wechselwirkungen zwischen Wissenschaft, Wirtschaft und Politik gerichtet sowie auf die Frage, wie die Wirkungen und Leistungen funktional differenzierter Sozialsysteme besser integriert werden können. Von Interesse sind hierbei besonders deren externalisierte, unregulierte Folgen für uns Menschen und unsere ökologische Umwelt sowie für die jeweils nicht-originiären Sozialsysteme, die den Wirkungen und Folgewirkungen von Prozessen ausgesetzt sind, die an anderer Stelle »verursacht« bzw. freigesetzt werden.

2. *Kapitel:* Andreas Metzner-Szigeth »Nachhaltigkeit und Zukunftsfähigkeit – ein Widerspruch?« (II. Iteration)
3. *Kapitel:* Armin Grunwald »Strategisches Wissen für nachhaltige Entwicklung: notwendige Lernprozesse an der Schnittstelle von Wissenschaft und Gesellschaft«
4. *Kapitel:* Michael Schwarz und Jürgen Howaldt »Die Bedeutung sozialer Innovationen für eine nachhaltige Entwicklung«
5. *Kapitel:* Michael Nippa und Dodo zu Knyphausen-Aufseß »Der Beitrag des Strategischen Managements zur zukunftsfähigen Entwicklung«

Zweiter Abschnitt: Zukunftsträchtige Organisationen

Das zweite Set an Beiträgen, »Zukunftsfähige Organisationen«, setzt sich mit der Frage auseinander, wie der Zusammenhang von Organisationen und Kulturen beschaffen ist, was Organisations- und Unternehmenskulturen auszeichnet und welche Potentiale für erwünschte Veränderungen sie bereitstellen. Damit verbunden wird das Ziel verfolgt, die Prinzipien und Kriterien darzulegen, die das Operieren von »generativen« Organisationskulturen bestimmen und kennzeichnen.

6. *Kapitel:* Andreas Metzner-Szigeth »Generative Organisationskulturen und zukunftsfähige Entwicklung – Über gesellschaftliche Bedarfe und Forschungsperspektiven« (III. Iteration)
7. *Kapitel:* Sonja A. Sackmann »Generative Organisationskulturen und Führungsaufgaben«
8. *Kapitel:* Thomas Behrends »Innovationsförderliche Organisationskulturen – Über die kulturellen Ursprünge organisationaler Innovativität«
9. *Kapitel:* Christian Geßner, Verena Timmer und Axel Kölle »Zertifizierung von Nachhaltigkeit: Welche Rolle spielen Merkmale der Unternehmensorganisation?«

Dritter Abschnitt: Zukunftsweisende Interventionen

Das dritte Set an Beiträgen, »Zukunftsfähige Interventionen«, befasst sich mit den Möglichkeiten, die sich entfalten lassen, wenn ehemals gesellschaftlich periphere Praxen, die aus den Arbeitsfeldern der Kunst, der Kultur und des Designs oder auch aus der Familientherapie sowie des spirituellen Lebens stammen (wie etwa Yoga, Meditation oder Achtsamkeitsübungen), ins Zentrum der öffentlichen Aufmerksamkeit rücken, besonders wenn es um Umgestaltungsbestrebungen geht und diese zusehends Einfluss in Politik und Wirtschaft nehmen (Relevanz für die Reproduktion von gesellschaftlich zentralen Ressourcen wie Macht, Geld usw.).

10. *Kapitel:* Andreas Metzner-Szigeth »Zukunftsweisende Praxen, mehr als Consulting« (IV. Iteration)
11. *Kapitel:* Hildegard Kurt »Die neue Muse der Zukunftsfähigkeit«
12. *Kapitel:* Ursula Bertram und Werner Preißing »Künstlerisches Denken und Handeln in außer-künstlerischen Arbeitsfeldern«
13. *Kapitel:* Georg Müller-Christ und Romy Gerhard »Unternehmenskulturen analysieren mit Systemaufstellungen – Das Unsichtbare visualisieren«
14. *Kapitel:* Ariane Berthoin-Antal »Die Erforschung künstlerischer Interventionen in Organisationen: Rückblick und Ausblick«

Resümee

15. *Kapitel:* Andreas Metzner-Szigeth »Resümee, über Transformationen, Framings und Horizonte« (V. Iteration)

1.3 Überleitung: Vom erwägenden Denken zum experimentellen Handeln

»Das Fundament der Wahrheit liegt in der Verknüpfung«, so lautet eine Einsicht von Gottfried Wilhelm Leibniz (zit. nach Cassirer 1902, S. 110). Eine andere, nicht minder wichtige Einsicht, stammt von Mahatma Gandhi: «You may never know what results come of your action, but if you do nothing there will be no result» (vgl. dazu auch Maser 2013, S. 176). Zwar scheinen sich beide Einsichten umstandslos zu ergänzen, aber in der Tat ist es nicht einfach ihre Komplementarität heraus zu arbeiten. Denn folgt man beiden Einsichten, so schlägt man nicht nur einen Weg ein, der vom erwägenden Denken zum experimentellen Handeln führt, sondern man schlägt diesen – von Spannungen begleiteten – Weg immer aufs Neue ein. Genau diesem Sinn zu folgen ist die Absicht, welche dem Arrangement der Beiträge dieses Sammelbandes zugrunde liegt.

LITERATUR

- Bandler, R & J Grinder. 2010. *Reframing: neurolinguistisches Programmieren und die Transformation von Bedeutung*. Paderborn: Junfermann.
- Becker, E, T Jahn & E Schramm. 2000. *Sozial-ökologische Forschung: Rahmenkonzept für einen neuen Förderschwerpunkt*. [Gutachten im Auftrag des BMBF]. Frankfurt/Main: Institut für Sozial-Ökologische Forschung (ISOE).
- Betsch, T, J Funke & H Plessner. 2011. *Denken: Entscheiden, Urteilen und Problemlösen*. Berlin etc.: Springer.
- Briden, JC & TE Downing. 2002. *Managing the Earth*. Oxford: Oxford University Press.
- Bruckmeier, K. 1988. *Kritik der Organisationsgesellschaft: Wege der systemtheoretischen Auflösung der Gesellschaft von M. Weber, Parson, Luhmann und Habermas*. Münster: Verlag Westfälisches Dampfboot.
- Capra, F. 1985. *Wendezeit: Bausteine Für Ein Neues Weltbild*. Bern: Scherz.
- Cassirer, E. 1902: *Leibniz' System in seinen wissenschaftlichen Grundlagen*. Marburg: N. G. Elgert'sche Verlagsbuchhandlung.
- Cook-Greuter, SR & J Soulen. 2007. »The Developmental Perspective in Integral Counseling«. *Counseling and Values* 51(3): 180-92.
- Crutzen, PJ. 2011. *Das Raumschiff Erde hat keinen Notausgang: Energie und Politik im Anthropozän*. Berlin: Suhrkamp.
- Espinosa, A & J Walker. 2011. *A Complexity Approach to Sustainability: Theory and Application*. London: Imperial College Press.

- Funtowicz, SO & JR Ravetz. 1993. »Science for the Post-Normal Age«. *Futures* 25 (7): 739-755.
- Gibbons, M. 2012. *The New Production of Knowledge: The Dynamics of Science and Research in Contemporary Societies*. Los Angeles: Sage.
- Grunwald, A. 2010. *Technikfolgenabschätzung: eine Einführung*. Berlin: Edition Sigma.
- Habermas, J. 1981a. *Theorie des kommunikativen Handelns*. Bd. 1. Frankfurt/Main: Suhrkamp.
- Habermas, J. 1981b. *Theorie des kommunikativen Handelns*. Bd. 2. Frankfurt/Main: Suhrkamp.
- Hannigan, JA. 1995. *Environmental Sociology: A Social Constructionist Perspective*. London, New York: Routledge.
- Jonas, W. 2016. *Transformation Design: Perspectives on a New Design Attitude*. Basel: Birkhäuser.
- Keller, R. 2009. *Müll - Die gesellschaftliche Konstruktion des Wertvollen: Die öffentliche Diskussion über Abfall in Deutschland und Frankreich*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. 2. Aufl.
- Martin, J. 2012. *The Meaning of the 21st Century – A Vital Blueprint for Ensuring Our Future*. London: Transworld Digital.
- Maser, C. 2013. *Decision-Making for a Sustainable Environment: A Systemic Approach*. Boca Raton/FL etc.: CRC Press.
- Meadows, DH. 2008. *Thinking in Systems: A Primer*. White River Junction/VT: Chelsea Green Publishing.
- Metzner, A. 1993. *Probleme sozio-ökologischer Systemtheorie: Natur und Gesellschaft in der Soziologie Luhmanns*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Metzner, A. 1998. »Constructions of Environmental Issues in Scientific and Public Discourse«. In: Müller, F & M Leupelt. 1998. *Eco Targets, Goal Functions and Orientors*. Berlin. S. 312-333.
- Metzner, A. 2002. *Die Tücken der Objekte: über die Risiken der Gesellschaft und ihre Wirklichkeit*. Frankfurt/Main: Campus.
- Michalek, C. 2014. *Systemische Interventionen in Coachingprozessen - Referenztheorien, grundlegende Prinzipien und praktische Formen*. Hamburg: Igel.
- Müller, U. 2007. *Die Kraft der Bilder in der nachhaltigen Entwicklung: Die Fallbeispiele UNESCO Biosphäre Entlebuch und UNESCO Weltnaturerbe Jungfrau-Aletsch-Bietschhorn*. Zürich: VDF Hochschulverlag.
- Okuda, SM, MA Runco & DE Berger. 1991. »Creativity and the Finding and Solving of Real-World Problems«. *Journal of Psychoeducational Assessment* 9 (1): 45-53.
- Orr, DW. 2004. *The Nature of Design: Ecology, Culture, and Human Intention*. Oxford: Oxford Univ. Press.
- Polanyi, K. 2014. *The Great Transformation: The Political and Economic Origins of Our Time*. Boston/MASS.: Beacon Press. 1. Aufl.1944.

- Popper, KR. 2003. *Alles Leben ist Problemlösen: über Erkenntnis, Geschichte und Politik*. München: Piper.
- Radkau, J. 1991. *Aufstieg und Krise der deutschen Atomwirtschaft 1945-1975: verdrängte Alternativen in der Kerntechnik und der Ursprung der nuklearen Kontroverse* Niedernberg: Repro Pfeffer.
- Radkau, J. 2017. *Geschichte der Zukunft. Prognosen, Visionen, Irrungen in Deutschland von 1945 bis heute*. München: Carl Hanser Verlag.
- Rittel, HWJ & MM Webber. 1973. »Dilemmas in a General Theory of Planning«. *Policy Sciences* 4 (2): 155-169.
- Royal Geographical Society. o.J. *21st Century Challenges*. (Titel der Webseite). [<https://21stcenturychallenges.org/challenges/>].
- Schellnhuber, HJ & Interdisciplinary Nobel Laureate Symposium on Global Sustainability. 2010. *Global Sustainability: A Nobel Cause*. Cambridge etc.: Cambridge Univ. Press.
- Schomberg, R von. 1993. *Science, Politics and Morality: Scientific Uncertainty and Decision Making*. Dordrecht: Kluwer Academic.
- WBGU (Wissenschaftlicher Beirat der Bundesregierung Globale Umweltveränderungen). 2003. *Welt im Wandel: Energiewende zur Nachhaltigkeit*. Berlin: Springer.
- Weber, EP, D Lach & BS Steel. *New Strategies for Wicked Problems: Science and Solutions in the 21st Century*. Corvallis: Oregon State Univ. Press.
- Weingart, P. 2005. *Die Stunde der Wahrheit? - Zum Verhältnis der Wissenschaft zu Politik, Wirtschaft, Medien in der Wissensgesellschaft*. Weilerswist: Velbrück Wissenschaft. 2. Aufl.
- Welzer, H & B Sommer. 2014. *Transformationsdesign: Wege in eine zukunftsfähige Moderne*. München: Oekom.
- Yee, J, E Jefferies, K Michlewski & K Ayre. 2017. *Transformations: 7 Roles to Drive Change by Design*. Amsterdam/NL: BIS Publishers.

Andreas Metzner-Szigeth

Resümee, über Transformationen, Framings und Horizonte (V. Iteration)

15.1 An Vorheriges anknüpfen

Die V. Iteration zielt auf ein vorläufiges Resümee ab. Es spart Details aus und will auch keine systematische Zusammenfassung der Beiträge aus den vorangegangenen drei Abschnitten liefern, die - so eingebettet und verbunden – nicht allein, aber gut für sich selbst stehen können. Das Resümee nimmt jedoch die dreiteilige Struktur des Herausgeberbandes auf. Es versucht die bevorzugte Gestalt einiger Thesen und Schlussfolgerungen anzunehmen, begnügt sich aber auch gerne damit, offene Fragen und Anliegen anzusprechen.

Worum es eigentlich ging? Das ist mit Hilfe von drei kurz ausgeführten Fragen leicht nachzuvollziehen: 1. Wie steht es um die *Steigerung der Zukunftsfähigkeit* von Gesellschaften? 2. Welche Möglichkeiten bietet die *Gestaltbarkeit von Organisationskulturen*? Und: 3. Inwieweit sind künstlerische Interventionen *wirkungsvoll* und hilfreich?

15.2 Zukunftsfähigkeit und Gesellschaften

Hinsichtlich des zentralen Begriffs der »Transformationen« lassen sich – natürlich nur »idealtypisch«, denn in Wirklichkeit gibt es alle möglichen Vermischungen, Querbeziehungen und Überkreuzungen – vier paradigmatische Verständnisse¹ unterscheiden:

¹ Vgl. dazu u.a. die Hintergrundinformationen in der Aufbereitung von Michelsen et al. (2016).

1. Ein »bürokratisches« Verständnis: Transformationen werden gedacht, als etwas planmäßig Durchzuführendes. Im größten Maßstab nimmt dieses Vorverständnis dann die Form eines »polit-ökonomischen« Aktionsprogramms an, etwa in der Art eines 10- oder 15- oder 25-Jahresplans, der durch internationale vertragliche Vereinbarungen zur Erreichung von Nachhaltigkeitszielen (vgl. etwa Vereinte Nationen 2015, für die UN 2030 Agenda) sowie solchen des Klimaschutzes (Pariser Abkommen) und einige andere mehr (Biodiversität, Weltmeere, kulturelle Vielfalt) Strukturbildung betreibt, um Entwicklungsverläufe in diese Strukturen hineinlaufen lassen und so »transformieren« zu können.

2. Ein »reformistisches« Verständnis: Sie werden gedacht, als ein von »progressiven« politischen Kräften angeführter gesellschaftlicher Bewusstwerdungs- und Reformprozess. Dieser orientiert stark auf soziale Bewegungen und individuelle Verantwortung sowie auf weitreichende Veränderungen von Lebensstilen und Konsumgewohnheiten. Insgesamt setzt es eher auf die Potenzen der »Zivilgesellschaft«, von der aus eine, die gesamte Gesellschaft umgestaltende, sie »transformierende« Dynamik ausgehen soll (vgl. u.a. Beck & Kropp 2012).

3. Ein »modernistisches« Verständnis: Sie werden gedacht, als ein wesentlich wissenschaftlicher und durch den wissenschaftlich-technischen Fortschritt voran getriebener Modernisierungsprozess, der einen neuen industriellen Innovationszyklus, eine neue industrielle Revolution oder eine neue Kondratieff-Welle hervorbringt. Der wissenschaftliche Prozess erneuert und »transformiert« dann - vermittelt durch diesen Entwicklungsschub - zunächst die etablierten politischen und wirtschaftlichen Institutionen und greift ausgehend von diesen auf alle anderen gesellschaftlichen Zusammenhänge über (vgl. dazu u.a. Huber 2000).

4. Ein »systemisches« bzw. »evolutionäres« Verständnis: Sie werden gedacht, als eine Systemtransformation, als eine Bifurkation an einer Entwicklungsschwelle, die auf die eine oder andere Art zu passieren ist, wobei diese Transition im besseren Fall in Form eines evolutionären Übergangs gelingt (vgl. u.a. Laszlo 2009). Dieses Verständnis (insbesondere dieses) rekurriert auf die historischen Erfahrungen mit der »großen Transformation«². Bemerkenswert ist das aus zwei Gründen: Einerseits, weil dieser Begriff die Fülle all jener Entwicklungen in verschiedenen Sektoren, wie Wissenschaft, Wirtschaft, Politik und andere mehr einbezieht, die miteinander verbunden und sich gegenseitig stärkend die Gesellschaftsformation der Industriemoderne hervorgebracht haben. Und andererseits, weil dieser Hervorbringungsprozess zugleich jene »grossen Herausforderungen« induziert hat, die eingangs angesprochen wurden (vgl. Metzner-Szigeth 2018b, in diesem Bd., Kap. 1).

² Vgl. Polanyi (1944) sowie für eine aktuelle Bestandsaufnahme der Bedeutung dieser Arbeit Mayhew (2000).

Grob differenziert gehen die vier idealtypischen Transformationsverständnisse mit den folgenden »Nach-« und »Vorteilen« einher.

Ad 1. Negativ: Die Formulierung der Ziele und des Aktionsprogramms erfolgen »kontrafaktisch«, so als ob es unter den herrschenden Bedingungen tatsächlich gelingen könnte, diese zu erreichen. Positiv: Dem politischen Handeln von internationalen Staatenverbänden und je einzelnen Nationalstaaten wird ein umfassender Orientierungsrahmen gegeben. Geschichtlich betrachtet ist das eine außergewöhnliche Errungenschaft, denn zum ersten Mal wurde ein erfolgreicher Versuch unternommen, »menschheitliche« Entwicklungsziele in einer recht vollständigen Liste zu fixieren und mit Hilfe eines Kriterienkatalogs zu operationalisieren.

Ad 2. Negativ und Positiv: Das öko-soziale Transformationsverständnis reiht sich mehr oder minder klar in die Traditionslinie reformistischer Bewegungen ein, die mit einer gewissen Regelmäßigkeit seit dem Beginn des 19. Jahrhunderts aufgebrochen sind und eine phasenweise Hochkonjunktur erlebt haben, um ausgehend von einer lebensweltlichen und zivilgesellschaftlichen Erneuerungsidee daran zu gehen, die Gesellschaft zu verändern (Japp 1986). Der damit zugrunde gelegte Transformationsmechanismus stellt sich gleichzeitig als die negative und die positive Seite dieses Ansatzes dar. Denn gelungen ist vieles, dynamisch betrachtet konnte ausgehend von der »Peripherie« einiges in Bewegung gesetzt werden. Aber durchgreifend verändert hat sich, strukturell betrachtet, mit Blick auf das »Zentrum« der gesellschaftlichen Reproduktion wenig (vgl. auch Douglas & Wildavsky 1988).

Ad 3. Positiv: Das Arbeiten wirtschaftlicher, politischer und wissenschaftlicher Institutionen und ihr Zusammenwirken ist von vorne herein strukturell relevant und ihre Veränderung verändert zentrale Muster. Negativ: Es fällt innerhalb dieses Verständnisses schwer, die »Eigenlogik« dieser Systeme zu transzendieren und darzustellen, auf welchen Wegen sie sich weiter entwickeln könnte, auch wenn es gut gelingt, die Schwachpunkte und Rationalitätsdefizite der bisherigen Entwicklung zu identifizieren.

Ad 4. Negativ: Das Verständnis mag abstrakt, abgehoben, avantgardistisch oder elitär erscheinen, denn es argumentiert vor dem Hintergrund eines zeitlich, räumlich, sachlich und sozial gesehen sehr weiten Horizonts. Positiv: Es arbeitet sich bis in die Tiefen des unsere Zivilisationsphase bestimmenden Musters vor und peilt visionäre evolutionäre Übergänge an.

Was die Frage nach der »Steigerbarkeit von gesellschaftlicher Zukunftsfähigkeit« angeht, kann diese vor dem Hintergrund dieser vier paradigmatischen Vorverständnisse und ihrer jeweiligen Stärken und Schwächen nur offenbleibend beantwortet werden: Unter den vielen Ansätzen und Versuchen werden sich jene herauskristallisieren und fortsetzen, denen es gelingt, problemlösungsorientierte gesellschaftliche

Zukunfts-»fähigkeiten« zu entwickeln und diese glaubwürdig ein- und strukturverändernd umzusetzen. Um diesen Prozess zu befördern, kommt es darauf an, dogmatische Verkürzungen und unkonstruktive Grabenkämpfe zu vermeiden. Statt dessen bietet es sich an, ihre Komplementarität zu begreifen, denn alle vier Paradigmata sind dazu geeignet, innerhalb des Orientierungs- und Gestaltungsprozesses der zukunfts-fähigen Entwicklung wichtige Beiträge zu liefern.

15.3 Zukunftsfähigkeit und Organisationen

Mit Hilfe des Begriffs der »Rahmungen« möchte ich hier einige Punkte diskutieren und auf diese Weise erörtern, inwieweit Organisationskulturen im Sinne der Zukunftsfähigkeit gestaltbar sind bzw. ihre Umgestaltung ihrerseits positive Beiträge zur Intensivierung zukunfts-fähiger Entwicklungsprozesse leisten können.

1. Ausgehend von der recht verbreiteten Annahme, Unternehmens- bzw. Organisationskulturen ließen sich relativ umstandslos »re-formieren« ergeben sich augenscheinlich ziemlich gute Möglichkeiten, um in diesen Zusammenhängen Belange der »nachhaltigen« oder »zukunfts-fähigen« Entwicklung einzuführen. Das ist pikant, denn zuvorderst und eigentlich streben diese organisationskulturellen »Re-formierungen« nur danach, die »ungezähmten«, »störrischen«, »weichen Faktoren«, die überall anzutreffen sind, wo Menschen zusammen arbeitend und zusammen wirkend etwas hervorbringen, ebenfalls auf die funktional-instrumentelle Linie der Leistungs- und Produktivitätssteigerung im Sinne des Unternehmens- bzw. Organisationserfolgs zu bringen.

Gerade durch die aus substanziellen Gründen, d.h. aus der Natur der Sache heraus erfolgende Abkehr von der Vorstellung, Organisationskulturen ließen sich »implementieren«, zugunsten der Vorstellung, sie seien nur durch »Wachstum« voran zu bringen, ergeben sich gute Möglichkeiten. Das gilt insofern, als diese »Wachstumsstrategie« eine zusehends offene Artikulation der Bedürfnisse und Wünsche, Überzeugungen und Erfahrungen, Ängste und Hoffnungen, Zweifel und Visionen sowohl der »Belegschaften« als auch der »Führungskader« impliziert.

Klar ist, dass in diese Prozesse inhärente Phänomene wie Mobbing und Burnout hinein spielen. Das gleiche gilt aber genauso gut für unterschwellige oder offene Konflikte, die sich immer dann ergeben, wenn die Verfahren und die Mittel, mit denen Unternehmens- oder Organisationsziele zu erreichen getrachtet werden, zu Wirkungen direkter oder indirekter Art führen, die mit anerkannten Wertvorstellungen kollidieren. Man denke etwa an Textilien, die unter menschenunwürdigen Bedin-

gungen in Südostasien hergestellt werden. Oder auch an wenig akzeptable Risiken, denen MitarbeiterInnen, VerbraucherInnen oder/und AnwohnerInnen in aller Welt ausgesetzt werden. Oder an nicht vertretbare Folgen für unser Klima und unsere ökologische Umwelt, an die Art und Weise, wie mit unserer Mitwelt umgegangen wird oder wie Lasten und Gefährdungen, z.B. durch sich häufende monetäre Schuldenlasten der öffentlichen Hände oder die weltweite Ausbreitung von Mikroplastik, auf zukünftige Generationen überwältzt werden.

2. In Rechnung zu ziehen ist in jedem Fall die fundamentale »kulturelle« Wechselwirkung zwischen gesellschaftsweit ablaufenden Diskursen, die in politischen und medialen Öffentlichkeiten katalysiert werden, und innerbetrieblichen, organisationsweiten Diskursen über Unternehmens- respektive Organisationsziele und Zukünfte, wie sie am besten zu erreichen sind, und was sie bedroht.

Diese Wechselwirkung kann umgekehrt dazu beitragen, dass die »öffentlichen« Debatten mehr Substanz gewinnen, da sie aus den Diskursen über betriebliche Zukünfte mit mehr Wissen um Abläufe, Verfahren und Know how oder auch mit Daten und Informationen sowie gangbaren Szenarien versorgt und so mit Sachverstand aufgeladen werden.

Die zunehmende Verbreitung und Akzeptanz von Anliegen und Konzepten der Corporate Social Responsibility und die wachsende Wichtigkeit der Anwendung von damit einhergehenden Standards der betrieblichen Berichterstattung sprechen eindeutig dafür, dass hier – im Verhältnis von Lebenswelten, Öffentlichkeiten und Systemen - schon intensive Prozesse des »kulturellen Austauschs« in Gang gekommen sind.

3. Aufzunehmen ist darüber hinaus ein Punkt, der Schwierigkeiten perspektivischer Art aufwirft, die meines Erachtens nach bisher nicht ausreichend beachtet bzw. reflektiert wurden. Was die Vorstellung von Unternehmens- und Organisationskulturen angeht, scheinen diese nach wie vor von einem Bild quasi monolithisch aufgestellter recht uniformer Organisationsformen und Unternehmenstypen geprägt zu sein. Hartnäckig hält sich die Vorstellung zeitlich stabiler Strukturen, fester Belegschaften und eines Wirtschaftens unter mehr oder minder stabilen Umgebungsbedingungen.

Um die (Un-)Stimmigkeit dieses (immer obsoleter werdenden) Bildes zu überprüfen, genügt es, beispielsweise einen Blick in die Arbeiten von Castells (2001, 2002a, 2002b) über die »Netzwerkgesellschaft« zu werfen. Wichtig ist, dass seine gesellschaftstheoretischen Befunde über die in »hochspätmodernen« Globalisierungsprozessen ausgelösten, umfassenden und sich beschleunigenden Restrukturierungen von Organisationen aller Art, auch im besonderen Diskurs über Organisationskultu-

ren zur Kenntnis genommen werden. Die Organisationen der Netzwerkgesellschaft erbringen ihre Leistungen mehr und mehr mit fluktuierendem Personal, sind unter volatilen Globalisierungsbedingungen ökonomischer und politischer Art tätig und unterliegen weitreichenden Formwandlungen.

4. Von besonderer Tragweite ist daneben, dass die sich schleunig entwickelnde technisch-mediale Basis für alle Prozesse organisierten Handelns weitreichend neuartige, andere und tiefgreifende Möglichkeiten eröffnet, die zu beträchtlichen Transitionen der bekannten Muster des Kommunizierens, Koordinierens und Kooperierens führen (vgl. u.a. Bühl 2000; Raffl et al. 2008; Metzner-Szigeth 2010; Chambre de Commerce Luxembourg 2016).

Dass sich diese Basis umwälzt, kann nicht ohne Folgen bleiben. Es hat Auswirkungen für die Fragen, wie und auf welchen Wegen die Organisationen und ihre Kulturen – unter diesen sich verändernden Bedingungen – ihr eigenes Potential an Zukunftsfähigkeit erhalten können, indem sie ohnehin stattfindende Prozesse ihrer Umformung im Sinne der Zukunftsfähigkeit gestalten und wo nötig korrigieren können. Diesbezüglich ist vieles offen, bieten sich große Chancen an, die allerdings in Begleitung von nicht weniger beträchtlichen Herausforderungen auftreten.

15.4 Zukunftsfähigkeit und Interventionen

Die Frage nach der Wirksamkeit künstlerischer bzw. weiter gefasster ex-zentrischer Interventionen stellt sich in den Zusammenhängen der gerade (in 15.2 und 15.3) resümierten Punkte als sehr viel weitreichender und bedeutsamer dar, als ich es zu Beginn meiner Auseinandersetzung mit diesem Thema für möglich gehalten hätte.

Zukunftsfähige Entwicklungen sind (und werden zukünftig verstärkt) von Verlaufsformen geprägt (sein), die weit weniger harmonisch ausfallen (dürften), als dies das »Gemeinschaftliche« betonende Konstrukt der Nachhaltigkeit suggeriert. Statt dessen spielen sich entfaltende Widersprüche und kontroverse dialektische Prozesse ihrer Aufhebung eine immer wichtigere Rolle.

Hinzu treten volatile Umsetzungsumgebungen, die durch oft nur lose gekoppelte, aber hochgradig komplexe Dynamiken bestimmt werden. Sie ergeben sich unter den Bedingungen einer sich fortsetzenden und sich beschleunigenden Globalisierung. Von daher sind sie dazu prädestiniert, zunehmend widersprüchlicher auszufallen. Besonders in Zeiten beschleunigter Globalisierung und unter Bedingungen massiven gesellschaftlichen Wandels können diese Widersprüche aber gleichermaßen als

»mind opener« wie auch als »identity threat« aufgefasst und beantwortet werden. Die Kontroverse zwischen all jenen, die zu »weltoffenen« und »veränderungsbereiten« Positionen tendieren und sogar »Unbekanntes« zulassen können, und allen anderen, die zu »neo-nationalistischen« Positionen tendieren, sowie solchen eines populistischen »Verharrens« in oder »Zurückkehrens« zu »altbekannten« Mustern, ist daher keineswegs zufällig entstanden.

In Anbetracht dieser Befunde ist begründet zu vermuten, dass künstlerische und andere ex-zentrische Interventionen eine wachsende Verbreitung erfahren werden und eine zunehmende Bedeutung für die (Re-)Formierung arbeitsweltlicher Vorgänge entfalten. Sie haben große Potentiale, weil sie – im Vergleich zum »Business as usual« - bessere Angebote bieten, um wachsende Unsicherheiten absorbieren zu können und sich mit existenziellen Fragen auseinanderzusetzen. Die (Wieder)Ermöglichung von (syn-)ästhetischen Erfahrungen, die den ganzen Menschen erfassen, ist intrinsisch verbunden mit der (Rück-)Besinnung auf die fundamentale »Lebensdienlichkeit« und »Lebensförderlichkeit« all dessen, was wir - auch in Kontexten organisierten professionellen Handelns - tun. Sowohl für die Menschen, die in Organisationen arbeiten, als auch für die Organisationen, die gesellschaftliche Funktionen erfüllen sollen, ist beides zunehmend wertvoll.

15.5 Abschließende und weiterführende Gedanken

Die Horizonte unseres eigenen Lebens, unserer perspektivisch gerahmten Sichten auf die Gegenwart der Welt, in der wir leben, und der Zukünfte, die wir für uns selbst, für unsere Lieben, für unsere Spezies und für alle Geschöpfe auf »unserem« Planeten wahrnehmen, kreieren einen primordialen kulturellen Sinn- und Bedeutungszusammenhang (Vasilache 2014, S. 63ff.). Stellt sich uns dieser als bedroht dar, ist die sozialpsychologische Tragweite dieser Empfindung kaum zu überschätzen (Dreitzel & Stenger 1990). Die »grossen Herausforderungen«, vor denen die Menschheit steht, dürften so gesehen gleichermaßen dazu geeignet sein, lähmende Befürchtungen und beflügelnde Hoffnungen zu erzeugen. An diesem Geschehen sind wir alle beteiligt und es lässt niemanden teilnahmslos, auch wenn unsere Betroffenen recht unterschiedlich ausfallen mögen. Schließen möchte ich mein Resümee daher mit einem etwas längeren Zitat von Ervin Laslo (2003, S. 25), das in schlichten Worten darlegt, warum und wie es jedem von uns leicht gelingen könnte, seinen bzw. ihren Beitrag zur Veränderung unserer Welt zu leisten: »Wir können ein Problem nicht mit derselben Art des Denkens lösen, durch die das Problem entstanden ist. Die dringend

erforderliche weltweite Verwandlung ruft nach positiven Veränderungen in unserem Denken. Ein neues Denken samt der ökonomischen, sozialen und ökologischen Verhaltensweisen, die daraus hervorgehen werden, zählt zu den »weichen Faktoren« im Leben einer Gesellschaft. Doch diese haben heute mehr Gewicht als »harte Faktoren« wie Geld und Macht. Diese weichen Faktoren machen heute den Kern und die entscheidende Bedeutung der Macht jedes Einzelnen aus«.

LITERATUR

- Beck, G & C Kropp. 2012. *Gesellschaft innovativ. Wer sind die Akteure?*. Wiesbaden: VS.
- Becker, E, T Jahn & E Schramm. 2000. *Sozial-ökologische Forschung: Rahmenkonzept für einen neuen Förderschwerpunkt*. [Gutachten im Auftrag des BMBF]. Frankfurt/Main: Inst. für Sozial-Ökologische Forschung (ISOE).
- Bühl, A. (2000): *Die Virtuelle Gesellschaft des 21. Jahrhunderts – Sozialer Wandel im Digitalen Zeitalter*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Castells, M. 2001. *Der Aufstieg der Netzwerkgesellschaft. (Das Informationszeitalter – Wirtschaft, Gesellschaft, Kultur, Teil 1)*. Opladen: Leske und Budrich.
- Castells, M. 2002a. *Die Macht der Identität. (Das Informationszeitalter – Wirtschaft, Gesellschaft, Kultur, Teil 2)*. Opladen: Leske und Budrich).
- Castells, M. 2002b. *Jahrtausendwende. (Das Informationszeitalter – Wirtschaft, Gesellschaft, Kultur, Teil 3)*. Opladen: Leske und Budrich.
- Chambre de Commerce Luxembourg. 2016. *Digital Transformation in Business and Society. (Actualité & Tendances 18)*. Luxemburg: Chambre de Commerce Luxembourg [https://www.lidit.eu/wp-content/uploads/2016/11/Digital_Transformation_in_Business_and_Society_final_24102016.compressed.pdf].
- Douglas, M & A Wildavsky. 1988. *Risk and Culture*. Berkley etc.: Univ. of California Press.
- Dreitzel, HP & H Stenger. 1990. *Ungewollte Selbstzerstörung - Reflexionen über den Umgang mit katastrophalen Entwicklungen*. Frankfurt/Main, New York: Campus.
- Huber, J. 2000. *Towards Industrial Ecology – Sustainable Development as a Concept of Ecological Modernization*. In: Andersen, M & I Massa. 2000. Ecological Modernization. (Journal of Environmental Policy and Planning, Special Issue 2). S. 269-285.
- Japp, KP. 1986. *Neue soziale Bewegungen und die Kontinuität der Moderne*. In: Berger, J. 1986. *Die Moderne – Kontinuitäten und Zäsuren*. (Soziale Welt Sonderband 44). Göttingen: Schwartz Verlag. S. 311-333.
- Laszlo, E. 2003. *You can change the world – Wie kann ich die Welt verändern? Ein Report des Club of Budapest*. Petersberg: Via Nova.

- Laszlo, E. 2009. *WorldShift 2012 – Making Green Business, New Politics, and Higher Consciousness Work Together*. Rochester/VT: Inner Traditions.
- Mayhew, A. 2000. *Review of Karl Polanyi »The great transformation. The Political and Economic Origins of Our Times«*. EH.Net Economic History Services June 1. [<http://eh.net/bookreviews/library/polanyi/>].
- Metzner-Szigeth, A. 2010. »Kultur & Technik als Medien menschlicher Selbstverwirklichung – Überlegungen zur philosophischen Anthropologie und Gesellschaftstheorie«. In: Banse, G & A Grunwald. 2010. *Technik und Kultur – Bedingungs- und Beeinflussungsverhältnisse*. Karlsruhe: KIT Scientific Publishers. S. 143-162.
- Metzner-Szigeth, A. 2018b. »Einleitung: Über zukunftsfähige Entwicklungen, generative Organisationskulturen und künstlerische Interventionen«. In: Metzner-Szigeth 2018a. *Zukunftsfähige Entwicklung und Generative Organisationskulturen*. München: Oekom. S. 8-20 (in diesem Bd., Kap. 1).
- Michelsen, G, M Adomßent, P Martens & M von Hauff. 2016. »Sustainable Development – Background and Context«. In: Heinrichs, H, P Martens, G Michelsen & A Wiek. 2016. *Sustainability Science: An Introduction*. Dordrecht/NL: Springer. S. 5-30.
- Polanyi, K. 2014. *The Great Transformation: The Political and Economic Origins of Our Time*. Boston/MASS.: Beacon Press. 1. Aufl.1944.
- Raffl, C, W Hofkirchner, C Fuchs & M Schafranek. 2008. *The Web as Technosocial System. The Emergence of Web 3.0*. In: Trappl, R. 2008. *Cybernetics and Systems 2008. Proceedings of the Nineteenth European Meeting on Cybernetics and Systems Research*. Vienna: Austrian Society for Cybernetic Studies. S. 604-609
- Vasilache, A. 2014. »Kultur zwischen Anerkennung und Verachtung – Theoretische Ambivalenzen des bedeutungsorientiert-konstruktivistischen Kulturbegriffs«. In: Bartmann, S & O Immel. 2014. *Das Vertraute und das Fremde: Differenz Erfahrung und Fremdverstehen im Interkulturalitätsdiskurs*. Bielefeld: Transcript. S. 55-78.
- Vereinte Nationen. 2015. *Transforming Our World – the 2030 Agenda for Sustainable Development*. A/RES/70/1. New York: United Nations, Division for Sustainable Development. [<https://sustainabledevelopment.un.org/post2015/transformingourworld/publication>].

Welche Möglichkeiten gibt es, die Zukunftsfähigkeit von Gesellschaften zu steigern? Wie lassen sich Organisationskulturen gestalten, die den wachsenden Anforderungen gerecht werden? Was können Interventionen beitragen, damit das gelingt?

In ihren Beiträgen führen der Herausgeber, Andreas Metzner-Szigeth, und seine 16 Autorinnen und Autoren Antworten für diese drei Fragen aus. Darin suchen sie nach neuen Wegen, denn für die Bewältigung der großen Herausforderungen unserer Zeit gibt es keinen Masterplan.

Ausgehend von einer Erörterung des Leitbildes der Nachhaltigkeit, geht es daher erstens um Lernprozesse im Verhältnis von Wissenschaft, Wirtschaft und Politik, die Bedeutung von sozialen Innovationen sowie eine Revision des strategischen Managements. Zweitens werden Wechselwirkungen zwischen Kulturen, Organisationen und Führungsaufgaben behandelt, die wesentlich für die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen sind. Drittens wird aufgezeigt, warum sich künstlerische und psychologische Verfahren dazu eignen, neue Möglichkeiten der Entscheidungsfindung und Zusammenarbeit zu erschließen.

Andreas Metzner-Szigeth ist Professor für Soziologie der Kultur und Kommunikation an der Fakultät für Design und Künste der Freien Universität Bozen. Neben der gesellschaftswissenschaftlichen Wissenschafts-, Technik- und Umweltforschung sowie den Kultur-, Kommunikations- und Medienstudien befasst er sich mit Leadership, Management und Organisation sowie mit Evaluationsverfahren.