

CO— EVOLU TION LAB

**DOPPELTE
VERANTWORTUNG
VON FÜHRUNG
WHITE PAPER ZUR
VERANSTALTUNG
AM 09.11.2023**

DOPPELTE VERANTWORTUNG VON FÜHRUNG: WIE KÖNNEN ORGANISATIONEN ZUR LÖSUNG DER GROSSEN KRISEN UNSERER ZEIT BEITRAGEN?

INHALT

- 3 Einleitung: Doppelte Verantwortung von Führung — Wie können Organisationen zur Lösung der großen Krisen unserer Zeit beitragen?
- 4 Mehrfach-Verantwortung von Führung
- 5 Ausgestaltung verantwortungsbewusster Unternehmensführung
- 7 Zentrale Rolle der sektorübergreifenden Zusammenarbeit
- 8 Unvereinbarkeit von Wachstum und Klimaschutz
- 9 Ausblick: Über vertieftes Bewusstsein zur gelingenden Transformation



DOPPELTE VERANTWORTUNG VON FÜHRUNG: WIE KÖNNEN ORGANISATIONEN ZUR LÖSUNG DER GROSSEN KRISEN UNSERER ZEIT BEITRAGEN?

Am 9. November 2023 führte die osb international anlässlich ihres 35-jährigen Bestehens das Co-Evolution Lab in der Freiheitshalle in München durch, eine Veranstaltung mit 130 Teilnehmenden (Kund*innen, Partner*innen und Berater*innen der osb). Ziel war es, der Frage einer gestaltenden Mitverantwortung von Führung und Organisationen für die großen Herausforderungen unserer Zeit wie etwa Klimawandel und Energiekrise, Armut und Migration, Kriege und geopolitische Konflikte sowie Populismus und Demokratiekrise nachzugehen.

Das Event bestand aus einer Paneldiskussion, einem »Warm Data Lab« sowie zwölf themenspezifischen Workshops. Mit dem Panel setzten die Podiumsgäste den inhaltlichen Rahmen für den Tag und brachten ihre verschiedenen Perspektiven ein (Familienunternehmen, Konzern, NGO, Journalismus und systemische Beratung). Das Warm Data Lab stellte den persönlichen Bezug aller Teilnehmenden zum Thema her, indem in verschiedenen Funktionssystem-spezifischen Zirkeln wie Wirtschaft, Politik, Kultur, Bildung, Gesundheit usw. eigene Erfahrungen und Geschichten zu »Erfolg in einer Welt im Wandel« ausgetauscht werden konnten. Die Workshops vertieften konkretere Einzelthemen und Handlungsansätze wie etwa Paradoxien in der Führung, Systemtransformation, organisationale Resilienz, Antidiskriminierung und Umgang mit Populismus. Mit diesem Dreischritt sollten »Kopf, Herz und Hand« angesprochen, ein tieferes Bewusstsein für die aktuellen Problemlagen geschaffen sowie eigene Gestaltungsoptionen eröffnet werden.

Das vorliegende White Paper fasst wesentliche Diskussionsstränge und Erkenntnisse des Tages zusammen und lädt zum Weiterdenken ein.



MEHRFACH- VERANTWORTUNG VON FÜHRUNG

Im Mittelpunkt des Co-Evolution Labs stand die Arbeitshypothese der »doppelten Verantwortung von Führung«: Sie besagt, dass Führungskräfte und Verantwortliche in Organisationen heute angesichts der großen Krisen und Problemlagen in der Welt nicht mehr allein dem (wirtschaftlichen) Erfolg ihrer Organisation verpflichtet sein können, sondern dass sie zugleich eine übergreifende Verantwortung für das große Ganze tragen: Für Klima, Natur und Umwelt, für das Wohl der Menschen in Nah und Fern, für unser Gemeinwesen und das gesellschaftliche Miteinander. Unsere bisherige Form der Marktwirtschaft bringt verschiedenste Folgeschäden mit sich, »wir beobachten einen gestörten Metabolismus zwischen Organisationen und ihrer Umwelt – daher sind Unternehmen aufgefordert, Teil der Lösung zu werden«, wie Rudi Wimmer, Gründer der osb international, es in seinen einleitenden Worten formulierte.

Doch schon früh in der Diskussion zeichnete sich ab, dass diese Hypothese nicht spannungsfrei ist, nicht ohne inhärente Paradoxien, Ziel- und Wertekonflikte: Sind Organisationen doch zunächst einmal um ihren ureigensten Zweck herum gebaut – was zum Beispiel in Unternehmen so viel heißt wie Geld zu verdienen, wie Fritz Simon von Simon, Weber & Friends aus systemtheoretischer Sicht deutlich machte. Sie sind Teil des größeren (Wirtschafts-)Systems und tun sich schwer, so einfach aus dessen Spielregeln auszusteigen, insbesondere solange es im Markt andere Akteure gibt, die die Standards nachhaltiger und ethischer Unternehmensführung unbeachtet lassen und darüber kurzfristige Wettbewerbsvorteile erzielen. Die Frage lautet also nicht »entweder-oder«, sondern vielmehr »sowohl-als-auch«: Unternehmen müssen selbstverständlich ihr Überleben ökonomisch sichern (sonst verschwinden sie vom Markt) und sie müssen zugleich Beiträge zur Sicherung des Überlebens von Natur und Menschheit leisten – nicht zuletzt um ihres eigenen langfristigen Überlebens willen. Wie genau dieses komplexe Spannungsfeld gestaltbar ist bzw. sein könnte, darum drehten sich wesentliche Diskussionen des Tages.

»Wir beobachten einen gestörten Metabolismus zwischen Organisationen und ihrer Umwelt – daher sind Unternehmen aufgefordert, Teil der Lösung zu werden.«

Zitat aus der Eröffnung

AUSGESTALTUNG VERANTWORTUNGS- BEWUSSTER UNTERNEHMENS- FÜHRUNG

Mittlerweile gibt es bereits gute Beispiele von Unternehmungen, die sich der Nachhaltigkeit in all ihren Dimensionen – wirtschaftlich, ökologisch und sozial – verschrieben haben und eigene Wege der Verantwortungsübernahme gehen. Dies kann in einem ersten Schritt bedeuten, sich der Folgewirkungen des eigenen Wirtschaftens für Mensch und Umwelt bewusst zu werden und daraus geeignete Ansatzpunkte abzuleiten, wie Philipp Halbach von der Diagramm Halbach Gruppe es mit seinem Unternehmen in der Druck- und Medienbranche getan hat. Daraus entstehen dann zum Beispiel gezielte Maßnahmen zur Reduktion des eigenen CO₂-Fußabdrucks wie die Umstellung auf regenerative Energien. Oder es werden Schritte zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie unternommen, etwa durch den Bau einer lokalen Kindertagesstätte. Oder es werden Bildungsmaßnahmen für sozial Schwächere in der Region gefördert oder Ähnliches mehr.



Gerade Familienunternehmen, so Halbach, weisen aufgrund der besonderen Verbundenheit mit ihren Mitarbeitenden, ihrer generationenübergreifenden Perspektive und ihrer Verwurzelung in der Region eine natürliche Nähe zu dieser Form werteorientierter Unternehmensführung auf. Darauf lassen sich umfassendere Nachhaltigkeitsinitiativen gut und glaubwürdig aufbauen. Doch auch Großunternehmen und Konzerne besitzen entsprechende Gestaltungsmöglichkeiten, wie Andreas Urschitz von Infineon Technologies betonte. Dabei ist es wichtig, die breiter gefassten Ziele und Werte sehr bewusst als Bestandteil des eigenen Unternehmenszwecks (Purpose) und der eigenen Unternehmensführung zu formulieren und Führungskräfte und Mitarbeitende in einer übergreifenden Veränderung hierfür zu gewinnen. Gerade auf jüngere Mitarbeitende – und möglicherweise nicht nur auf sie – kann eine solch veränderte Selbstbeschreibung sehr überzeugend und

»Politik, Wirtschaftsunternehmen, Verbände, Wissenschaft und Zivilgesellschaft sollten in einer neuartigen Form zusammenarbeiten: Die großen Missionen müssen gemeinsam definiert und verantwortlich ausgestaltet werden.«

Panel-Zitat

attraktiv wirken. Besonders naheliegend erscheint eine solche Transformation darüber hinaus in jenen Fällen, wo auch die eigenen Produkte und Dienstleistungen Nachhaltigkeit fördern – wie beispielsweise im Falle von Mikrochips, die einen wichtigen Beitrag zur Energieeffizienz von Anlagen und zur Umstellung auf Elektromobilität leisten.

Spannt man den Bogen noch weiter und betrachtet die Verantwortung von Unternehmen im Zusammenspiel von globalem Norden und globalem Süden, wie dies Lanna Idriss von den SOS Kinderdörfern getan hat, machen sich schnell Gefühle der Überforderung und Ohnmacht breit: Noch kommt das Thema der eigenen »Global Citizenship« in den Nachhaltigkeitsentwürfen und Corporate Social Responsibility-Initiativen der Unternehmen eher selten vor, auch wenn sie sich ab einer gewissen Größe im Rahmen des Lieferketten-Sorgfalts-Gesetzes nun damit vermehrt auseinandersetzen müssen. So schlagen die komplexen Verknüpfungen von Problemen wie

Klimawandel, Armut, Migration, Konflikten etc. auf dieser Ebene wohl ganz besonders zu Buche. Hinzu tritt weiterhin das Problem des Raum- und Zeitversatzes, das heißt die Frage, wann und wo sich die Folgen des eigenen Handelns auswirken bzw. wie sicht- und spürbar sie letztendlich sind. Umso wichtiger erscheinen Ideen und Anstöße aus der Diskussion zur langfristigen Berücksichtigung solcher Folgewirkungen, zur Entwicklung von Unternehmen als soziale Investoren und zur Zusammenarbeit von Unternehmen mit NGOs und humanitären Einrichtungen vor Ort. So kann es beispielsweise sinnvoll sein, in den am meisten vom Klimawandel betroffenen Ländern in Bildung zu investieren und Communities vor Ort zu stärken, damit sie sich resilienter gegenüber dem Klimawandel aufstellen können.



ZENTRALE ROLLE DER SEKTORÜBER- GREIFENDEN ZUSAMMENARBEIT

In einem Punkt jedoch waren sich alle Diskutanten einig: Die verschiedenen einzelnen Initiativen für verantwortliches unternehmerisches Handeln sind wichtig, aber ohne die Politik als rahmengebende Institution werden sie nicht zum Erfolg führen. Was von Einigen in der jüngsten Debatte als zunehmende staatliche Bevormundung und Bürokratie für Unternehmen gebrandmarkt wird, betrachten viele systemisch denkende Führungskräfte und Beobachter zunächst einmal als kollektiv bindenden Steuerungsimpuls für das Wirtschaftssystem: Erst Regelungen, die für alle Unternehmen gleichermaßen gelten, – also zum Beispiel klare Anforderungen an die Nachhaltigkeit unternehmerischer Tätigkeit – schaffen vergleichbare Wettbewerbsvoraussetzungen mit Aussicht auf Erfolg, so Ulrike Herrmann von der taz.

Um ein solch konzertiertes Vorgehen zu realisieren, müssen Politik, Wirtschaftsverbände und -unternehmen, Wissenschaft und Zivilgesellschaft jedoch in einer neuartigen Form zusammenarbeiten: Die großen Missionen müssen gemeinsam definiert und verantwortlich ausgestaltet werden. Keiner darf nur sein Eigeninteresse in den Vordergrund stellen (Geld verdienen, wiedergewählt werden, öffentliche Aufmerksamkeit bekommen, konsumieren

etc.). Einigungen müssen schneller und effektiver miteinander ausgehandelt und umgesetzt werden – die Zeit drängt. Hierzu können auch der Druck der Zivilgesellschaft und die öffentliche Meinung einen wichtigen Beitrag leisten.

Die Tatsache, dass es sich bei Fragestellungen wie Klimawandel, Armut, Migration, Konflikten etc. um weltweite, Nationen-übergreifende Phänomene handelt, macht allerdings auch deutlich, dass nationalstaatliches Handeln von Politik und ihren Mitakteuren allein hier nicht wirksam sein kann. Es braucht – über nationale Politiken hinaus – internationale Abkommen zwischen Staaten und ggf. sogar supra-nationale Institutionen, die weltweite Standards sicherstellen können. Sollten demokratisch regierte Staaten in dieser Form die großen Problemstellungen unserer Zeit nicht wirksam miteinander bekämpfen können, droht in diesen Ländern weiterer Zulauf für populistische Parteien und Gruppierungen, und es könnten im schlimmsten Fall Fritz Simon zufolge sogar vermehrt autokratische Systeme entstehen.

»Die Lösung liegt in uns selbst, Zukunft lässt sich gestalten, wir sind nicht nur Opfer, sondern Akteure.«

Panel-Zitat

UNVEREINBARKEIT VON WACHSTUM UND KLIMASCHUTZ

Ein Teil der Diskussion widmete sich der Frage, inwiefern mit neuen Technologien die Umstellung hin zu einer nachhaltigen Wirtschaft auf Basis regenerativer Energien gelingen kann (das sogenannte Modell des »Grünen Wachstums«). Dabei wurde einerseits deutlich, dass die benötigten Technologien per se bereits vorhanden sind: Solar- und Wind-Technologie, Batterie-, Wasserstoff- und Halbleiter-Technologie usw. – sie alle werden wichtige Grundpfeiler des Umbaus unserer Wirtschaft in den kommenden Jahren sein. Die große Frage dabei ist nur, wie der Energieverbrauch unserer heutigen Wirtschaft und des einzukalkulierenden weiteren Wachstums in den nächsten Jahren hierüber abgedeckt werden soll (vgl. das Ziel der Klimaneutralität bis 2045): Die Kosten der neuen Technologien sind im Moment noch so hoch und die Umbau-notwendigkeiten so immens, dass nicht absehbar ist, wie dies finanziell und organisatorisch in diesem Zeitraum zu leisten wäre. Neben die Frage der schieren Investitionen treten verwaltungstechnische und umbaupraktische Probleme wie zum Beispiel lange Genehmigungsverfahren, fehlende Infrastrukturen, Fachkräftemangel, usw.



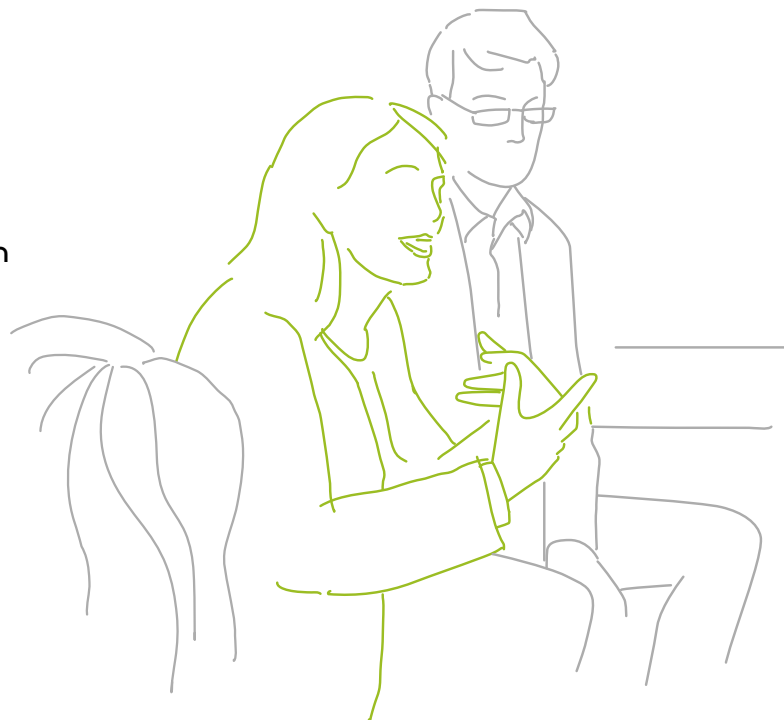
Es ist dieser Umstand, der Ulrike Herrmann dazu führt, das Gegenmodell des »Grünen Schrumpfens« zu propagieren: Um den Umbau hin zur regenerativen Energieversorgung zu schaffen und damit die Zukunftsfähigkeit unserer Wirtschaft zu gewährleisten, müssen wir nach ihrer Analyse den Energie-Verbrauch deutlich drosseln und auf ein Wohlstandsniveau von 1978 zurückkommen. In diesen und ähnlichen Ausführungen zeigte sich, wie wichtig es ist, die aktuellen Herausforderungen im Wechsel zwischen Mikro- und Makro-Perspektive zu betrachten, um das komplexe Zusammenwirken verschiedenster Einflussfaktoren gut in den Blick zu bekommen.

ÜBER VERTIEFTES BEWUSSTSEIN ZUR GELINGENDEN TRANSFORMATION

Auch wenn die Diskussionen im Laufe des Co-Evolution Labs nicht dazu bestimmt waren, fertige Lösungen für die großen Krisen unserer Zeit zu entwickeln und hie und da auch Spuren von Pessimismus und Ratlosigkeit zu verzeichnen waren, so ist an diesem Tag doch Einiges in Bewegung gekommen und eine besondere Tiefe entstanden – inhaltlich und prozessual.

Zunächst zum Thema: Inhaltlich ist deutlich geworden, dass Führungskräfte und Verantwortungsträger in Organisationen auf unterschiedlichen Ebenen gefragt sind, um für die genannten Problemlagen gestaltend mit in Verantwortung zu gehen: Natürlich im eigenen individuellen Verhalten als Staatsbürger*innen, Kund*innen und Konsument*innen (diesen Aspekt haben wir hier im White Paper nicht beleuchtet), aber genauso auch organisational – in der Gestaltung der eigenen Organisationen entlang deren (potenziellen) Auswirkungen auf Mensch, Natur und Gesellschaft, und dies weltweit. Darüber hinaus ist der Beitrag von Führung jedoch auch cross-sektoral von elementarer Bedeutung – zusammen mit der Politik und anderen Akteuren in der Gestaltung der übergreifenden Systeme,

in die die eigenen Organisationen eingebettet sind, zuvorderst das Wirtschaftssystem, auch hier wieder bis hin zum globalen Maßstab. Ohne diese größeren Systemveränderungen würden die Anstrengungen einzelner Organisationen wohl eher »verpuffen« oder einseitige Beiträge sie gar im Wettbewerb schwächen. Dies wird allen Beteiligten ein bislang ungekanntes Maß an Kollaboration abverlangen – Unternehmer*innen und Manager*innen genauso wie Politiker*innen, Wissenschaftler*innen, Verbandsvertreter*innen usw. Ein begleitender äußerer Druck und eine Beteiligung der Zivilgesellschaft kann diese großen Anstrengungen und Veränderungen im und am System zusätzlich mit befördern helfen und sie »auf Spur« halten.



Zum Prozess und Format: Der Dreischritt im Tagesverlauf des Co-Evolution Labs bestehend aus Panel, Warm Data-Lab und Workshops – das heißt dem Einspielen externer kognitiver Impulse, dem Beisteuern eigener subjektiver Erfahrungen und Geschichten sowie der daraus resultierenden Generierung von Handlungsideen – hat sich als ein sehr wirksames Vorgehen für die Suche nach der eigenen Verantwortung von Führung im vorliegenden Kontext erwiesen. Um ein vertieftes Bewusstsein für die Problemlagen und die eigene Beteiligung daran zu erlangen, ist es äußerst ratsam, nicht sofort auf Handlungsideen zu springen und »Best Practice« übertragen zu wollen, sondern der eigenen Auseinandersetzung damit im Dialog mit Vordenker*innen, Erfahrungsträger*innen und Kolleg*innen ausreichend Raum und Zeit zu geben. Persönliche Geschichten und Erfahrungen ermöglichen – über eine rein intellektuelle Auseinandersetzung hinaus – einen alternativen Zugang im Sinne des »emotionalen Erfassens«, des Ein- und Mitfühlens in bestimmte Herausforderungen, Denk- und

Handlungsmuster. Dies gilt umso mehr als im Moment immer noch viel Leugnung im System existiert (in diesem Sinn waren unsere Gäste im Co-Evolution Lab eher untypisch): Die großen Herausforderungen wie etwa der Klimawandel werden in Organisationen teilweise immer noch negiert oder externalisiert, in ihren Zusammenhängen und bezogen auf die eigenen Anteile nicht gut genug verstanden oder in ihrer Bearbeitung nur punktuell adressiert bzw. für eigene Zwecke instrumentalisiert. Eine verstärkte Bewusstseinsbildung und die Entwicklung persönlicher Betroffenheit – und damit Veranstaltungsformate wie das Co-Evolution Lab – werden somit immer wichtiger, um eine Transformation in dem Ausmaß und in der Tiefe, wie wir sie gesamtgesellschaftlich und global benötigen, in Gang zu bringen.

»Das Co-Evolution Lab der osb-i war eine ganz besondere Form in Austausch und Diskussion zu kommen. Endgültige Antworten konnte das Co-Evolution Lab nicht liefern, aber es konnte anregen, um Wege aus der eigenen Ohnmacht hin zur Verantwortung, Mut und Gestaltungsoptionen aufzuzeigen.«

Feedback aus dem Kreis der Teilnehmenden



»Die Lösung liegt in uns selbst, Zukunft lässt sich gestalten, wir sind nicht nur Opfer, sondern Akteure« – diese Erfahrung hat sich trotz aller unbestreitbaren großen Herausforderungen und mitunter dunklen Szenarien den Tag über im Co-Evolution Lab immer wieder neu herausgebildet. Und dafür sind wir all unseren Gästen und insbesondere unseren Mitgestalter*innen sehr dankbar:

Dirk Baecker,
Professor für Organisations- und
Gesellschaftstheorie, Zeppelin University
Steffi Bednarek,
Climate Psychology Consultant
Philipp Halbach, Geschäftsführender
Gesellschafter der Diagramm Halbach Gruppe
Ulrike Herrmann,
Wirtschaftsredakteurin der taz
Lana Idriss,
Vorständin SOS Kinderdörfer weltweit
Fritz B. Simon,
Gründer von Simon, Weber & Friends
Andreas Urschitz,
Vorstand und CMO von Infineon Technologies
Rudolf Wimmer,
Gründer der osb international

... sowie all unseren Impulsgebern und Moderatoren der Workshops.

**osb international
Consulting AG**
Chausseestraße 128/129
10115 Berlin
Germany
international@osb-i.com

**osb Wien
Consulting GmbH**
Volksgartenstraße 3/1. DG
1010 Wien
Austria
T +43 1 526 08 13 0
F +43 1 526 08 13 19
wien@osb-i.com

osb Hamburg GmbH
Ballindamm 13
20095 Hamburg
Germany
T +49 40 33 93 33
hamburg@osb-i.com

osb Berlin GmbH
Oranienburger Straße 90
10178 Berlin
Germany
T +49 30 51 30 73 74
F +49 30 51 30 73 78
berlin@osb-i.com

osb Köln Büro
Tunisstraße 19-23
50667 Köln
Germany
T +49 221 65 08 64 23
koeln@osb-i.com

**Wien
Hamburg
Berlin
Köln**

www.osb-i.com