

Universität Bern
Centre for Development und Environment (CDE)
Zertifikatskurs (CAS) Nachhaltige Entwicklung

Handlungsebenen der Organisationsentwicklung als Ansatz für die Einordnung von Transformations- prozessen der Nachhaltigen Entwicklung



Ming.GmbH
Markus Ming
Gesellschaftsstrasse 39
3012 Bern
031 305 20 50
markus.ming@minggmbh.ch

9. November 2019

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung.....	1
2. Grundlagen.....	2
2.1 Nachhaltige Entwicklung und Nachhaltigkeit.....	2
2.1.1 Nachhaltige Entwicklung, eine Grundhaltung	2
2.1.2 Sustainable Development Goals, ein zielorientierter Ansatz.....	2
2.1.3 Die grosse Transformation, ein dynamischer Ansatz	3
2.1.4 Transformation und das Wissen darüber.....	3
2.2 Verständnis von Organisationsentwicklung.....	4
2.3 Menschen und Organisationen als soziale Systeme.....	5
2.4 Veränderungs- und Entwicklungsprozesse	6
2.4.1 Veränderungsprozesse.....	6
2.4.2 Entwicklungsprozesse	7
3. Handlungsebenen bei Veränderungs- und Entwicklungsprozessen	9
3.1 Die Handlungsebenen der Organisationsentwicklung.....	9
3.1.1 Reagieren	10
3.1.2 Restrukturieren	10
3.1.3 Redesigning	11
3.1.4 Reframing	12
3.1.5 Regenerating	13
3.2 Beispielhafte Anwendung auf die Energiestrategie 2050	15
4. Erkenntnisse aus der Einordnung.....	17
4.1 Politisch institutionalisierte Prozesse finden an der Oberfläche statt	17
4.2 Redesign ohne Tiefenwirkung führt zum Rebound-Effekt.....	18
4.3 Nachhaltige Entwicklung findet auf allen Ebenen statt.....	18
5. Literaturverzeichnis	21
6. Anhang.....	22
7.1 Die 7 Wesenselemente einer Organisation.....	22
7.2 Organisationskulturen	23
7.3 Sustainable Development Goals	25

Titelbild:

«Bewegte Bewegung»

Bearbeitetes Bild aus (Pechtl, Zwischen Organismus und Organisationen, 1998)

1. Einleitung

Nachhaltige Entwicklung findet überall statt.

Sei dies bei der Umsetzung der Sustainable Development Goals, sei dies in der Politik im Parlament und auf der Strasse, in der Wirtschaft mit nachhaltigen Produktionsverfahren und nachhaltigen Gütern, beim Ressourcenverbrauch im eigenen Haushalt oder bei der Veränderung des individuellen Konsumverhaltens, Nachhaltige Entwicklung setzt vieles in Bewegung. Diese Aufzählung zeigt nur einen kleinen Ausschnitt dessen, was aktuell weltweit stattfindet. Nachhaltige Entwicklung ist mittlerweile eine grosse Bewegung mit unzähligen grösseren und kleineren Bewegungen, die durch Menschen initiiert und gemacht werden.

Solche sozialen Bewegungen können als Prozesse bezeichnet werden. All diese Prozesse haben die gemeinsame Absicht, einen Beitrag an eine Nachhaltige Entwicklung zu leisten. Trotz dieser gemeinsamen Absicht sind diese Prozesse derart unterschiedlich, dass eine übersichtliche Einordnung kaum möglich scheint. Wie sind diese Prozesse einzuordnen? Auf welcher Ebene finden sie statt und was vermögen sie auf dieser Ebene zu bewirken? Wie funktionieren solche sozialen Prozesse? Welche Unterschiede gibt es? Welche Gemeinsamkeiten?

Diesen grundsätzlichen Fragen wird in der vorliegenden Arbeit nachgegangen.

Als Grundraster für die Einordnung und Beschreibung der Transformationsprozesse der Nachhaltigen Entwicklung wurde ein Modell aus der Organisationsentwicklung verwendet. Die Organisationsentwicklung beschäftigt sich mit Veränderungs- und Entwicklungsprozessen in sozialen Systemen. Sie hat Ansätze, Methoden und Modelle hervorgebracht, mit denen tiefgreifende Transformationsprozesse in komplexen Systemen beschrieben und bearbeitet werden können. Aus dieser Sicht der Organisationsentwicklung wurden die Ziele für die vorliegende Arbeit wie folgt formuliert:

1. Die vielfältigen Transformationsprozesse der nachhaltigen Entwicklung sollen mit den Ansätzen der Organisationsentwicklung beispielhaft eingeordnet und beschrieben werden.
2. Anhand dieser Einordnung soll aus Sicht der Organisationsentwicklung aufgezeigt werden, welche Tiefenwirkung diese Transformationsprozesse erreichen können.

Die Tiefenwirkung bezieht sich in der vorliegenden Arbeit auf die Einschätzung, ob ein Prozess eher an der Oberfläche oder eher in den Tiefenstrukturen der davon betroffenen sozialen Systeme wirkt.

In Kapitel 2 wird in einem ersten Schritt das Verständnis von Nachhaltiger Entwicklung, Organisationsentwicklung, sozialen Systemen, Oberflächen- und Tiefenstrukturen sowie von Veränderungs- und Entwicklungsprozessen geklärt. Dabei wird auch ein der Arbeit zu Grunde liegendes Menschen- und Organisationsbild vorgestellt.

In Kapitel 3 wird das Modell der Organisationsentwicklung mit den verschiedenen Handlungsebenen von Veränderungs- und Entwicklungsprozessen vorgestellt. Dabei werden beispielhaft einzelne Prozesse der nachhaltigen Entwicklung den Handlungsebenen zugeordnet. Anschliessend wird anhand eines ausgewählten Bereiches der nachhaltigen Entwicklung, der Energiestrategie 2050, untersucht, auf welchen Ebenen diese Prozesse angesiedelt sind. Die beispielhafte Einordnung der verschiedenen Transformationsprozesse zeigt, in welcher Tiefe sie ansetzen und wirken.

In Kapitel 4 werden schlussendlich die wichtigsten Erkenntnisse aus der vorangegangenen Einordnung zusammengestellt.

Aus einer persönlichen Perspektive möchte ich anfügen, dass für mich als Organisationsentwickler die Auseinandersetzung mit den Themen dieser Arbeit ein sehr wertvoller Prozess war.

2. Grundlagen

2.1 Nachhaltige Entwicklung und Nachhaltigkeit

Für den Begriff Nachhaltige Entwicklung existieren unterschiedliche Definitionen und Vorstellungen. In den folgenden Kapiteln werden drei Ansätze, ein wertorientierter, ein zielorientierter und ein dynamischer, vorgestellt. Diese drei Ansätze sind im Kern identisch, sie öffnen aber den Zugang zu Nachhaltiger Entwicklung aus drei unterschiedlichen Perspektiven.

2.1.1 Nachhaltige Entwicklung, eine Grundhaltung

Im Brundtland-Bericht hat die Weltkommission für Umwelt und Entwicklung 1987 Nachhaltige Entwicklung wie folgt formuliert:

„Nachhaltige Entwicklung ist eine Entwicklung, welche die Bedürfnisse der Gegenwart befriedigt, ohne die Möglichkeiten künftiger Generationen zu gefährden, ihre eigenen Bedürfnisse zu befriedigen.“

(Lexikon der Nachhaltigkeit, 2019)

Diese Definition bringt die Haltung zum Ausdruck, dass mit einer nachhaltigen Entwicklung die Lebensgrundlagen künftiger Generationen gewahrt bleiben müssen. Was dies fürs heutige Leben bedeutet, bleibt dabei offen. Im Laufe der Zeit wurden deshalb verschiedene Modelle entwickelt, welche verdeutlichen sollen, wie das erreicht werden kann. Der Bundesrat wendet dafür in seiner Strategie das weitverbreitete *Dreidimensionenmodell* (gleichwertige Entwicklung der Wirtschaft, der Gesellschaft und der Umwelt) sowie das Kapitalstockmodell an (Bundesrat, 2016).

Das *Kapitalstockmodell* geht davon aus, dass die drei Dimensionen Wirtschaft, Gesellschaft und Umwelt als Kapitalstöcke zu betrachten sind. Die Summe dieser Kapitalstöcke bildet das Kapital Nachhaltigkeit, welches langfristig zu erhalten ist:

„K Nachhaltigkeit = K Umwelt + K Wirtschaft + K Gesellschaft“

(Interdepartementaler Ausschuss Nachhaltige Entwicklung IDANE, 2012, S. 12)

Nachhaltige Entwicklung ist dann gegeben, wenn das Kapital Nachhaltigkeit erhalten bleibt oder weiter zunimmt. Dabei stellt sich die Frage, ob einzelne Kapitalstöcke auf Kosten anderer verringert oder vergrößert werden dürfen, solange das Gesamtkapital nicht verringert wird.

Der Bundesrat meint ja. Er verfolgt die Strategie *sensible sustainability* bzw. *schwache Nachhaltigkeit plus*, die es erlaubt, dass einzelne Teile zwischen den Kapitalstöcken ersetzt werden können (Bundesamt für Raumentwicklung, ARE, 2012, S. 3). Dabei sind die Mindestanforderungen der einzelnen Kapitalstöcke wie beispielsweise die Einhaltung der Menschenrechte oder Umwelt Normen und Grenzwerte nicht verhandelbar und müssen eingehalten werden.

In der vorliegenden Arbeit wird nachhaltige Entwicklung nicht im Sinne der „sensible sustainability“ verstanden, sondern es wird eine *starke Nachhaltigkeit* postuliert. Starke Nachhaltigkeit heisst, dass einzelne Kapitalstöcke im Kapitalstockmodell nicht auf Kosten anderer verringert werden dürfen.

Zur Umsetzung der Strategie Nachhaltiger Entwicklung hat der Bundesrat einen Aktionsplan mit 9 unterschiedlichen Handlungsfeldern definiert (Bundesrat, 2016). Jedes Handlungsfeld beinhaltet mehrere Massnahmen.

2.1.2 Sustainable Development Goals, ein zielorientierter Ansatz

Ein zielorientierter Ansatz von Nachhaltiger Entwicklung sind die 17 Sustainable Development Goals (SDGs) (UNO, 2019). Bei diesen SDGs handelt es sich um politische Zielsetzungen, welche von der UNO formuliert und am 1. Januar 2016 mit einer Laufzeit von 15 Jahren (bis 2030) in Kraft gesetzt wurden. Sie sind im Anhang, Kapitel 7.3 aufgeführt.

Diese Ziele für nachhaltige Entwicklung sind offen formuliert und bilden eine wichtige Grundlage für die Mitgliedstaaten der UNO bei der Formulierung ihrer eigenen Ziele. Die Agenda 2030, wie die SDGs auch genannt werden, bildet denn auch ein Referenzrahmen für die neue Nachhaltigkeitsstrategie der Schweiz ab 2020 (Bundesamt für Raumentwicklung, ARE, 2019).

Die SDGs richten sich aber nicht nur an staatliche Akteure. Nicht-staatliche Akteure wie beispielsweise Unternehmen oder generell die Bevölkerung werden ebenfalls angesprochen, einen Beitrag zur Erreichung der SDGs bis 2030 zu leisten.

Die UNO hat selber keine Transformationsprozesse für die Agenda 2030 definiert. Sie appelliert an alle staatlichen und nicht-staatlichen Akteure, eigene Initiativen zu ergreifen. Die Umsetzung der SDGs wird nicht zentral gesteuert. Die Akteure organisieren sich selbst und handeln eigenverantwortlich.

2.1.3 Die grosse Transformation, ein dynamischer Ansatz

Ein dynamisches Verständnis von nachhaltiger Entwicklung findet man beim wissenschaftlichen Beirat der deutschen Bundesregierung Globale Umweltveränderungen (WBGU). In ihrem Hauptgutachten – der Gesellschaftsvertrag für eine Große Transformation – definieren sie die nachhaltige Entwicklung und deren Herausforderungen als einen globalen gesellschaftlichen Transformationsprozess (WBGU, 2011). Dieser Prozess sei hinsichtlich Eingriffstiefe vergleichbar mit den beiden fundamentalen Transformationen der Weltgeschichte: der Neolithischen Revolution, also der Erfindung und Verbreitung von Ackerbau und Viehzucht, sowie der Industriellen Revolution, die von Karl Polanyi als „Great Transformation“ beschrieben wurde und den Übergang von der Agrar- zur Industriegesellschaft beschreibt (Polanyi, 1944).

Die WBGU führt dabei aus, dass die bisherigen großen Transformationen der Menschheit weitgehend ungesteuerte Ergebnisse evolutionären Wandels gewesen seien. Die historisch einmalige Herausforderung bei der nun anstehenden Transformation zur klimaverträglichen Gesellschaft bestehe darin, einen umfassenden Umbau aus Einsicht, Umsicht und Voraussicht voranzutreiben. Diese Transformation wird als gesellschaftlicher Suchprozess verstanden.

2.1.4 Transformation und das Wissen darüber

Unter Transformation wird in der vorliegenden Arbeit ein Veränderungs- oder Entwicklungsprozess verstanden, welcher die daran beteiligten Akteure befähigt, sich in eine erwünschte Richtung im Sinne der Nachhaltigen Entwicklung zu bewegen. Das Wissen über solche Prozesse wird als Transformationswissen bezeichnet. ProClim hat dafür die folgende Definition formuliert:

Bei Transformationswissen geht es um die Gestaltung des Übergangs vom Ist- zum Soll-Zustand. Transformationswissen bedeutet das Verstehen von Veränderungsprozessen, das Identifizieren von kausalen Beziehungen und das in Bezug setzen dieser zukünftigen Transformationen.
(ProClim Forum for Climate and Global Change, 1997)

In diesem Sinne kann Transformationswissen als Wissen über die Gestaltung von Prozessen der Nachhaltigen Entwicklung verstanden werden, analog zum Wissen, welches die Organisationsentwicklung über die Gestaltung von Veränderungs- und Entwicklungsprozessen in sozialen Systemen zur Verfügung stellt.

2.2 Verständnis von Organisationsentwicklung

Es existieren unterschiedliche Definitionen zu Organisationsentwicklung (OE). Für die vorliegende Arbeit orientieren wir uns am Verständnis der systemischen OE, wie sie im Folgenden beschrieben ist:

Systemische OE ist eine von entwicklungsorientierten Werten getragene Grundhaltung für die Gestaltung von Veränderungs- und Entwicklungsprozessen mit Menschen in Organisationen. Folglich impliziert systemische OE ein Repertoire an Modellen, Methoden und Hilfsmitteln, durch die diese Grundhaltung praktisch umgesetzt wird (Häfele, 2015).

Mit systemisch wird ein Begriff der Systemtheorie verwendet. Mit systemtheoretischen Modellen werden in der OE komplexe Wechselwirkungen zwischen und innerhalb sozialer Systeme und deren Entwicklungen beschrieben. Der Begriff systemisch weist in der vorliegenden Arbeit vor allem auf folgende Merkmale sozialer Systeme hin:

- Die beobachtbaren Phänomene und Beziehungen in und zwischen komplexen sozialen Systemen sind nicht wie bei trivialen Maschinen kausal geradlinig (actio = reactio), sondern zirkulär. Wer beispielsweise einen Hund schlägt, kann nicht exakt voraussagen, was passiert. Je nachdem, wie der Hund reagiert, reagiert auch die Person, die in geschlagen hat usw. Die so entstehende Wechselwirkung ist ein offener Prozess zwischen sozialen Systemen, der nicht wie eine Maschine gesteuert werden kann.
- Jedes soziale System konstruiert ein eigenes Bild von sich selber und von der Welt. Soziale Systeme erzeugen unbewusst unterschiedliche Realitäten, die je als eigene Wahrheit gelten. Erst durch die bewusste Absprache der eigenen Realitäten entsteht eine gemeinsame Sicht der Realität, wobei dies auch wieder ein eigenes Konstrukt ist.

Der Begriff systemisch ist damit nicht abschliessend erklärt. Weiterführende Erläuterungen zu diesem Begriff findet sich unter anderem bei Königswieser (Königswieser & Hillebrand, 2004, S. 19ff).

Auf der Basis des Verständnisses von OE können in Anlehnung an Häfele, 2015 einige wichtige Prinzipien der systemischen OE formuliert werden:

Aktive Beteiligung

Die Veränderung wird von den betroffenen Menschen in der Organisation selbst aktiv gelenkt und bewusst getragen. Partizipation als Grundprinzip, Veränderungen gehen immer von Menschen aus.

Ausrichtung an Menschen und Organisationen

Der Veränderungs- oder Entwicklungsprozess orientiert sich sowohl an den Zielen und Erfordernissen der Organisation und ihrer Umwelt als auch an Zielen, Interessen und Möglichkeiten der Mitglieder.

Ressourcen- und Lösungsorientierung

Bei Veränderungs- und Entwicklungsprozessen stehen die verfügbaren Ressourcen der Akteure und die anzustrebenden Lösungsansätze im Fokus. Ursachen- und Problemanalysen rücken dabei in den Hintergrund.

Im Normalfall Lernen statt «Revolution»

Veränderungs- und Entwicklungsprozesse können mit einem Ansatz des radikalen oder des evolutionären Wandels angegangen werden. Systemische OE ist eine Form des evolutionären Wandels. Systemische OE achtet daher auf stimmige, verkraftbare Entwicklungsschritte in einem den Betroffenen möglichen Tempo.

Entwicklungen können jedoch auch unerwartet, disruptiv und radikal sein, die das System und deren Akteure überfordern. Ob und wie solche krisenhaften Entwicklungen bewältigt werden können, hängt vom Entwicklungspotential ab, welches im Rahmen eines Entwicklungsprozesses mobilisiert werden kann.

Angemessene Komplexität

Organisationen sind lebendige soziale Systeme, ihrem Wesen nach komplex und erfordern entsprechende Komplexität in den Steuerungsstrukturen und Veränderungsstrategien. Mit unangemessen vereinfachten Steuerungsstrukturen sind solche Systeme nicht führbar.

Organisationsentwicklung ist ein kontinuierlicher Prozess und eine Grundhaltung

Man kann nicht hin und wieder «ein bisschen» oder punktuell OE machen. Von OE kann nur dann gesprochen werden, wenn und solange ein Entwicklungsprozess aktiv im Gange ist, und wenn die Prinzipien und Grundhaltungen der OE praktisch angewendet werden.

Anlässe für Organisationsentwicklung

OE ist thematisch nicht gebunden. Jeder Veränderungs- und Entwicklungsprozess kann nach den OE-Prinzipien durchgeführt werden. Ansatzpunkte sind konkrete Anlässe im Organisationsalltag und zukunftsgerichtete Herausforderungen.

Diese Prinzipien sind nicht abschliessend. Sie verdeutlichen, dass OE eine Grundhaltung ist. OE ist aber auch ein kontinuierlicher *Veränderungs-* und *Entwicklungsprozess*. (siehe dazu auch Kapitel 2.4).

2.3 Menschen und Organisationen als soziale Systeme

OE setzt ein bewusstes und explizites Menschen- und Organisationsbild voraus. Ausgehend vom Verständnis der systemischen OE wird in der vorliegenden Arbeit von folgendem *Menschenbild* ausgegangen:

- Menschen sind gleichwertig, einzigartig und haben eine persönliche Würde.
- Menschen streben nach Lebenssinn.
- Menschen verfügen über individuelle Ressourcen an Wissen und Fähigkeiten.
- Menschen sind Zeit ihres Lebens entwicklungsfähig und selbstverantwortlich.
- Menschen haben die Freiheit und die Verantwortung zur persönlichen Stellungnahme. Diese Freiheit befähigt jeden Menschen zu mutigen Schritten.

Dieses Menschenbild ist die Basis, auf welcher die Aussagen in dieser Arbeit gemacht werden. Da es eine derart grosse Bedeutung hat, müsste an dieser Stelle vertiefter darauf eingegangen werden. Dies würde jedoch der Rahmen dieser Arbeit sprengen. Es wird aber empfohlen, das umfassende Menschenbild der OE, welches bei Häfele, 2015, S. 35 ff beschrieben wird, für die vorliegende Arbeit beizuziehen. Ebenso wäre es fürs bessere Verständnis hilfreich, Menschenbilder aus anderen Kontexten kennenzulernen.

Unter Organisation wird in der vorliegenden Arbeit ein soziales System verstanden, welches als Institution oder Unternehmen zu einem bestimmten Zweck gegründet und gestaltet wurde. Die darin tätigen Menschen sind Mitglieder dieser Organisation, die in verschiedenen Funktionen unterschiedliche Aufgaben zur Erreichung des Zwecks wahrnehmen.

Organisationen können nach verschiedenen Kriterien strukturiert und betrachtet werden. Im Kontext der OE wird häufig das Trigon Modell der 7 Wesenselemente verwendet, welches von Friedrich Glasl (Glasl et al., 2014) beschrieben wurde (siehe dazu Kapitel 7.1 im Anhang). Es besagt, dass jede Organisation aus 7 grundlegenden Elementen besteht, welche in enger wechselseitiger Beziehung zueinanderstehen. Jede Änderung an einem Element wirkt sich auf alle anderen Elemente aus.

Organisationen weisen im Kontext der OE folgende Merkmale auf:

- Organisationen sind Teil des Gesellschafts- und Wirtschaftssystems und müssen für ihre nachhaltige Existenz einen Nutzen für die Menschen in der Gesellschaft stiften.
- Organisationen sind lebende, soziale Systeme. Sie besitzen eine eigene Geschichte und verfügen über eine eigene Kultur, die sozial konstruiert ist.
- Organisationen sind Mini-Gesellschaften
- Organisationen verfügen über selbst strukturierende Kräfte, die es ihnen ermöglichen, sich weiter zu entwickeln.
- Organisationen bedürfen der Steuerung und der Veränderungsfähigkeit.
- Organisationen streben nach Autonomie und Verbundenheit.
- Organisationen werden geprägt durch ihre eigene Organisationskultur

Einige typische Organisationskulturen sind im Anhang in Kapitel 7.2 aufgeführt.

Organisationskulturen spielen im Kontext der OE eine bedeutende Rolle. Nachfolgend werden einige Thesen zu Organisationskultur vorgestellt:

Thesen zu Organisationskultur:

- Kultur ist ein System von Grundhaltungen und Werten (= Tiefenstrukturen).
- Sie zeigt sich an Handlungen, Ordnungsprinzipien, in der alltäglichen Zusammenarbeit etc. einer Organisation (= Oberflächenstrukturen).

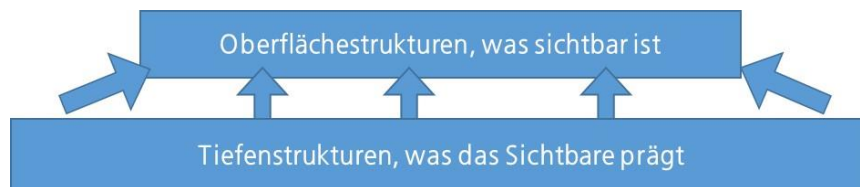


Abbildung 1: Oberflächen- und Tiefenstruktur einer Organisation

- Kultur ist erlernt, nicht vererbt.
- Kultur setzt den Rahmen, inwieweit eine Organisation ihre Entwicklungspotenziale nützen kann.
- Sie schlägt sich in den Entwicklungsmustern der Organisation nieder und setzt den Rahmen für das Repertoire an Verhaltensmöglichkeiten. In diesem Sinne gibt sie Halt und Stabilität und begrenzt den Rahmen von Entwicklung und Veränderung.

Menschen- und Organisationsbilder prägen das Denken und Handeln in und mit Organisationen. Aussagen und Schlussfolgerungen in der vorliegenden Arbeit sind unter dem Aspekt des in diesem Kapitel beschriebenen Menschen- und Organisationsbildes zu werten. Andere Menschen- und Organisationsbilder würden demzufolge zu anderen Schlussfolgerungen führen.

2.4 Veränderungs- und Entwicklungsprozesse

2.4.1 Veränderungsprozesse

Veränderungen basieren auf dem bewussten Entscheid, etwas «Anders-Machen» oder «Anders-Handeln» zu wollen oder zu können. Veränderungen sind vom Mythos des Machens umgeben (Häfele, 2015). Sie beziehen sich ausschliesslich auf die plan-, realisier- und beeinflussbaren Teile von Organisationen.

Die Merkmale von Veränderungsprozessen können wie folgt zusammengefasst werden:

- Bei Veränderungen ist das Ziel oder der Weg bekannt.
- Veränderung ist das bewusste Umgestalten, Umformen und Umstrukturieren auf ein bekanntes Ergebnis hin.
- Veränderungen lassen sich im Rahmen eines Projekt- und Changemanagements gestalten. Deren Verlauf ist durch die Akteure steuer- und kontrollier- und vorhersehbar
- Veränderungen werden in der Regel mittels ziel- oder ergebnisorientierter Prozesse umgesetzt

In Literatur und Praxis finden sich viele Ansätze, wie Veränderungsprozesse gesteuert und gestaltet werden können. Diese werden in Kapitel 3.1 fallweise erläutert und hängen stark davon ab, welche Strategie dem Veränderungsprozess zu Grunde liegt.

Glasl und Häfele beschreiben 4 unterschiedliche Veränderungsstrategien (Glasl et al., 2014; Häfele, 2015):

Veränderungsstrategie	Chancen dieses Vorgehens	Risiken dieses Vorgehens
<p>Wildwuchs</p> <p>Annahme: Unterschiedliche Organisationen funktionieren grundlegend gleich. Konzepte oder Best-Practice Ansätze werden übernommen, die sich in anderen Kontexten oder Organisationen bewährt haben, wobei Unterschiede auf der Bedürfnisebene, bei Wertvorstellungen, Motiven oder Grundüberzeugungen ignoriert werden.</p>	<p>Führt vorerst zu einer positiven Veränderung, Organisation ist bemüht, zu lernen, es entsteht Aktivität, durch kleine Schritte und Neuerungen entsteht ein unmittelbar ein Nutzen (quick wins).</p>	<p>Änderungen sind unstimmig oder widersprüchlich zur eigenen Organisationskultur, führt zu Widerständen im System und zu ganz neuen Schwierigkeiten.</p>
<p>Rationale Strategien (Experten-Ansatz)</p> <p>Annahme: Ein Mensch ist ein rational denkendes Wesen. Er kann zu Veränderungen veranlasst werden, in dem man sein Denken mit sachlichen und logischen Argumenten beeinflusst. Das notwendige Wissen und Können werden von (externen) Experten eingebracht.</p>	<p>Logische, schlüssige Konzeptionen und Lösungen können in grossem Umfang geplant werden. Keine Betriebsblindheit, schnelle Lösung aus einem Guss möglich.</p>	<p>Fremdlösungen wirken übergestülpt, die Identifikation mit der Lösung ist gering, vorhandene Erfahrungen und Ideen bleiben ungenutzt. Externe Experten müssen ihre Ideen verkaufen und verbinden damit eigene Interessen, das Know-how bleibt extern</p>
<p>Machtstrategien (Einflussnahme / Zwang)</p> <p>Annahme: Das äussere Verhalten der Menschen kann durch Machtausübung ausreichend beeinflusst werden, damit Veränderungen gelingen. Eine kleine Gruppe von Menschen definiert die Realität für Alle.</p>	<p>Schnelle Umsetzung ohne zeitaufwändige Konsensprozesse oder Überzeugungsversuche (z.B. bei Krisenmanagement), klare Rahmenbedingungen schaffen Sicherheit bei den Betroffenen.</p>	<p>Sachliche Überlegungen rücken in den Hintergrund, werden durch Machtkämpfe überdeckt. Selbständigkeit wird geschwächt, Würde wird negiert, Veränderungen sind äusserlich und kurzfristig wirksam, grosser Sanktions- und Kontrollaufwand</p>
<p>Entwicklungsstrategien</p> <p>Annahme: Lösungsfähigkeit liegt bei den Betroffenen selber. Hilfe zur Selbsthilfe. Die Betroffenen initiieren und gestalten die Veränderungen eigenverantwortlich (Partizipation). Deckt sich mit den Prinzipien der OE.</p>	<p>Identifikation mit Problemen und deren Lösungen, Innovationsfähigkeit ist in der Organisation verankert, Lernfähigkeit, Selbstverantwortung und Selbsttätigkeit werden gestärkt und etabliert.</p>	<p>In der Vorbereitungsphase hoher Zeitaufwand nötig, Überforderung aufgrund des hohen Anspruchs an Partizipation, kann nur gelingen, wenn die Betroffenen bereit sind, ein hohes Mass an Verantwortung zu übernehmen.</p>

Der wesentliche Unterschied zwischen den vier Veränderungsstrategien liegt in der Grundannahme über das Wesen und damit die Lern- und Anpassungsfähigkeiten von Menschen und Organisationen. In den verschiedenen Organisationskulturen herrscht deshalb in der Regel auch eine zur Kultur passende Veränderungsstrategie vor.

2.4.2 Entwicklungsprozesse

Im Gegensatz zu Veränderungen können Entwicklung nicht «gemacht» werden. Entwicklungen sind Prozesse des Werdens, des Wachsens und des Vergehens. Das Ergebnis kann nur erahnt werden. Was bei Veränderungen der Macher ist, ist bei Entwicklungen der Gärtner. Er schafft möglichst günstige Rahmenbedingungen, damit seine Pflanzen nach seinen Vorstellungen gedeihen und sich entfalten können. Er kann aber letztendlich nicht «machen», dass eine Pflanze wächst. Diese Entwicklung ist in der Pflanze selbst angelegt und folgt natürlichen Gesetzmässigkeiten, die zu Grossteil von aussen nicht vollständig erfassbar ist. Jede Pflanze ist einzigartig, jede Pflanze durchläuft ihren eigenen Entwicklungsprozess.

Analog zum Gärtner zielen Führungskräfte und Berater mit ihren Interventionen in Entwicklungsprozessen darauf ab, die Entwicklung in eine bewusste, gewollte, erwünschte, beabsichtigte Richtung zu ermöglichen (Häfele & Lanter, 2003, S. 125).

Soziale System können demzufolge zwar Zukunftsvorstellungen für ihre Entwicklung kreieren, Rahmenbedingungen schaffen und Strukturen dafür einrichten, um diese Entwicklung zu begünstigen. Das Ergebnis der Entwicklung kann jedoch zu Beginn nicht exakt beschrieben werden. Es zeigt sich erst später und bleibt ein Wagnis, weil die Akteure als soziale Systeme nicht wie triviale Maschinen auf Interventionen von Führungskräften, Beratern oder anderer interner oder externer Faktoren reagieren. Die Systemdynamik und dessen Wirkungen ist nicht vollständig vorhersehbar. Ein Scheitern ist nicht ausgeschlossen, der Erfolg kann nicht gemacht werden.

Zusammengefasst weisen Entwicklungen Im Kontext von OE folgende Merkmale auf:

- Entwicklung ist Leben und geschieht immer, aber nicht immer zum Guten.
- Bei Entwicklungen kennen wir das Ergebnis in der Regel nicht.
- Das Ergebnis einer Entwicklung ist nicht in jedem Fall ein gewolltes Ergebnis.
- Entwicklung erfordert Bereitschaft, Wagnis und Wertschätzung, damit das Schöpferische (Kreative) erreicht wird, nicht die Zerstörung.
- Entwicklung bezieht die Kraft aus dem Unbekannten, aus der Zukunft, dem Zutrauen und der Hoffnung.
- Je mehr Entwicklungswagnisse oder -krisen schon erlebt wurden, umso mehr Entwicklungspotential ist vorhanden, was letztlich die Resilienz eines Systems stärkt

In der Organisationsentwicklung steht Entwicklung immer in einem Wirkungszusammenhang mit Menschen (Pechtl, 1994).

Das Wissen über Veränderungs- und Entwicklungsprozesse kann als Transformationswissen der OE verstanden werden. Es unterscheidet sich aber in wesentlichen Punkten vom Transformationswissen, wie es in Kapitel 2.1.4 beschrieben wurde. Während beispielsweise die WBGU im Sinne eines experten-orientierten Ansatz davon ausgeht, dass Transformationswissen durch Forschung und Wissenschaft bereitgestellt werden soll (WBGU, 2011), geht die Organisationsentwicklung davon aus, dass das Wissen über die Gestaltung der Veränderung und Entwicklung innerhalb des Prozesses selbst erarbeitet oder durch die beteiligten Akteure selbst zur Verfügung gestellt wird (= entwicklungsorientierter Ansatz). Mit diesem Ansatz der OE bleiben diese Systeme selbständig und eigenverantwortlich handlungsfähig.

3. Handlungsebenen bei Veränderungs- und Entwicklungsprozessen

3.1 Die Handlungsebenen der Organisationsentwicklung

Das folgende Modell zeigt aus Sicht der OE die verschiedenen Handlungsebenen, auf welchen Veränderungs- und Entwicklungsprozesse in Organisationen angesiedelt sind.

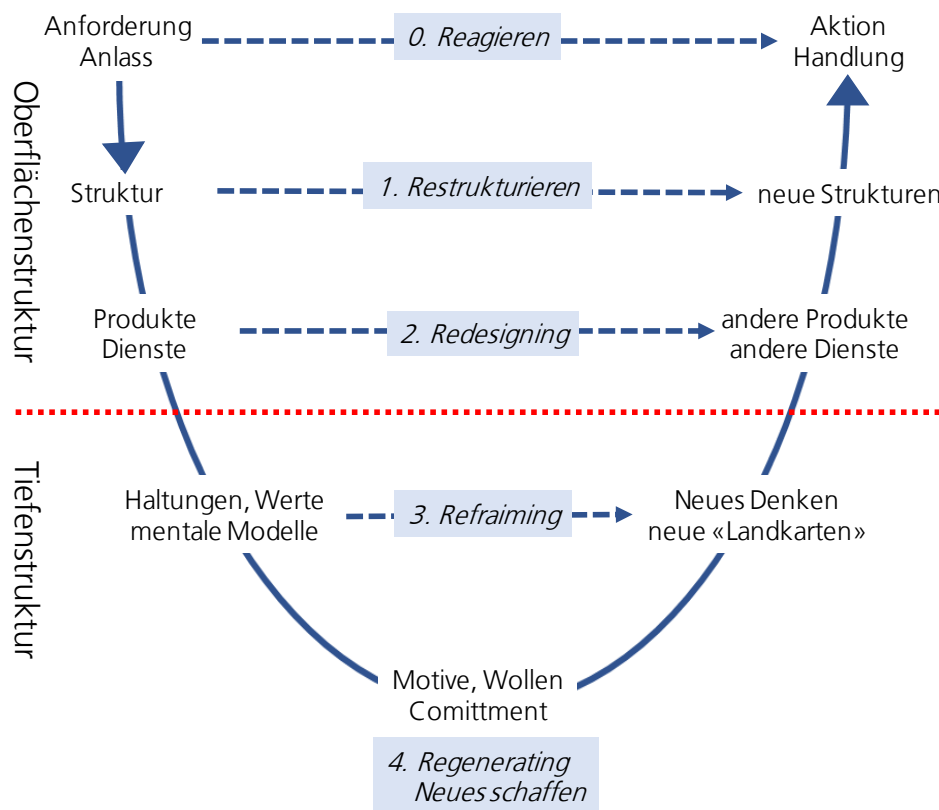


Abbildung 2: Handlungsebenen der OE (MCV, 2003)

Je nach Art, Umfang und Tiefe der anstehenden Veränderung, sind die dafür notwendigen Veränderungs- oder Entwicklungsprozesse auf unterschiedlichen Handlungsebenen angesiedelt. Veränderungs- und Entwicklungsprozesse auf den tieferliegenden Ebenen bedingen in der Regel auch Veränderungen oder Entwicklungen auf den darüberliegenden Ebenen. Je tiefer eine Veränderung oder Entwicklung ansetzt, je komplexer gestalten sich die damit verbundenen Prozesse. Je nachdem, auf welcher Handlungsebene eine Veränderung angesiedelt ist, müssen deshalb unterschiedlich komplexe Veränderungs- oder Entwicklungsprozesse initiiert werden. Dabei gilt der Grundsatz: «*So tief wie notwendig und nicht so tief wie möglich*» (Schmidt & Berg, 1995). Wenn die zielführende Handlungsebene für die anstehende Veränderung gefunden wurde, sollten die darunter liegenden Schichten nicht bearbeitet werden.

Die rote Linie im obigen Modell markiert eine Trennlinie zwischen den Prozessen an den Oberflächenstrukturen einer Organisation und denjenigen in den Tiefenstrukturen. Bei den Prozessen an der Oberflächenstruktur handelt es in der Regel um Veränderungsprozesse, bei Prozessen in der Tiefenstruktur in der Regel um Entwicklungsprozesse.

Im Folgenden werden die einzelnen Handlungsebenen beschrieben. Jede Handlungsebene wird aus OE-Sicht vorgestellt und anhand von Beispielen in den Kontext der Transformationsprozesse der Nachhaltigen Entwicklung gestellt.

3.1.1 Reagieren

Die oberste Handlungsebene bezieht sich auf die Handlungsfähigkeit im Organisationsalltag. Tritt im Organisationsalltag eine nicht-alltägliche Situation auf, welche jedoch mit den Mitteln des Alltagsgeschäft bewältigt werden kann, reagiert die Organisation, resp. die darin tätigen Menschen unmittelbar auf diesen Auslöser. Je nach Auslöser kann diese neue Herausforderung innerhalb der bestehenden Organisationsstrukturen bearbeitet werden, oder es müssen eigene projektmässige Bearbeitungsstrukturen für einen Veränderungsprozess eingerichtet werden.

Im Kontext der Nachhaltigen Entwicklung finden auf dieser Ebene die alltäglichen Verhaltensänderungen statt, welche die handelnden Akteure bewusst und hinsichtlich einer nachhaltigen Entwicklung unternehmen. Dazu zählt beispielsweise ein sparsamer Umgang mit Energie und Ressourcen, Vermeidung von Abfall, Förderung des Recyclings, Konsum von Bio- und Fairtrade-Produkten etc. Die grosse Schwierigkeit dabei ist, dass es für die Akteure nicht immer eindeutig ist, mit welcher Verhaltensänderung nun tatsächlich einen Beitrag im Sinne der Nachhaltigen Entwicklung geleistet wird. Bei der Vermeidung von Flugverkehr kann dies beispielsweise einfach beurteilt werden. Bei der Frage, ob Bio-Tomaten aus Spanien nachhaltiger sind als konventionelle Tomaten aus der Schweiz wird die Beurteilung bereits schwieriger. Ohne Expertenwissen ist es für die Akteure oft nicht einschätzbar, was sie mit ihrem Handeln bewirken. Deshalb bedarf es auf der Handlungsebene des *Reagierens* vorwiegend verlässlicher und konsistenter Informationen, die die Akteure in ihrem Bestreben für nachhaltiges Handeln unterstützen.

Auf dieser Handlungsebene werden nur Akteure aktiv, die sensibilisiert sind und eigenmotiviert in Richtung Nachhaltige Entwicklung handeln wollen. Andere Akteure handeln auf dieser Ebene nicht.

3.1.2 Restrukturieren

Strukturen schaffen Ordnung und Orientierung und reduzieren Komplexität mittels Muster und Vereinbarungen. Sie erleichtern und ermöglichen den reibungslosen Organisationsalltag, beschneiden eine Organisation aber auch in der Freiheit, Unkonventionelles, noch nicht Vorgelebtes oder Erfahrenes zu tun oder zu denken (Pechtl, 1998). Soziale Systeme sind strukturdeterminiert (Häfele, 2015). Strukturdeterminiertheit bedeutet, dass die Struktur der Organisation bestimmt, welche Anregungen aus der Umwelt wahrgenommen werden, und zu welchem Wandel es gegebenenfalls kommen kann. Organisationen werden also nicht durch Anstösse oder Veränderungen der Umwelt zu bestimmten Handlungen, Reaktionen oder Veränderungen veranlasst, wenn diese Anregungen über die bestehende Struktur nicht wahrgenommen werden können. Dies gilt für alle sozialen Systeme. Diese sind aufgrund ihrer Strukturdeterminiertheit von aussen prinzipiell nicht gezielt beeinflussbar, sondern reagieren immer in Abhängigkeit der eigenen Struktur (Maturana, 2006).

Treten nun relevante Ereignisse in der Umwelt ein, welche eine Organisation mit ihren bestehenden Strukturen nicht oder nur erschwert bewältigen kann, müssen die Strukturen der Organisation angepasst werden, damit ein reibungsloser Organisationsalltag weiterhin gewährleistet ist. Dies kann beispielsweise bedeuten, dass die Aufbaustruktur, die Aufgabenverteilung, die Geschäftsprozesse oder andere Strukturelemente angepasst werden müssen.

Je nach Inhalt und Ausmass dieser Strukturanpassung muss ein eigener Veränderungsprozess installiert werden. Solche Prozesse orientieren sich an Modellen des zielorientierten Vorgehens, wie sie aus dem Projekt- und Changemanagement bekannt sind. Sie sind steuer- und kontrollierbar. Dennoch scheitern sie häufig daran, dass die Komplexität des Vorhabens unterschätzt wird. Als Folge dieser Fehleinschätzung werden zu einfache Steuerungsstrukturen eingerichtet, welche der Komplexität des Vorhabens nicht gerecht werden können.

Je nach Organisationskultur kommen bei solchen Veränderungen unterschiedliche Strategien zur Anwendung: Möglich ist beispielsweise eine rationale Strategie mit externen Experten, eine Machtstrategie, eine Kombination von beidem oder eine entwicklungsorientierte Veränderungsstrategie im Sinne der OE. Die bewusste Auswahl der Veränderungsstrategie und der Umgang mit der gewählten Strategie spielen eine entscheidende Rolle für das Gelingen solcher Restrukturierungsprozesse.

Bei vielen Organisationen gehören Restrukturierungsprozesse zum Organisationsalltag. Die sich laufend verändernde Umwelt bedingt, dass Organisationen ihre Strukturdeterminiertheit proaktiv überwinden und nicht ausschliesslich reaktiv bewältigen können.

Im Kontext der Nachhaltigen Entwicklung sind auf der Handlungsebene des *Restrukturierens* all jene Prozesse angesiedelt, mit denen neue Rahmendbedingungen für ein Handeln hinsichtlich nachhaltiger Entwicklung geschaffen werden. Dazu gehören beispielsweise Prozesse zur Schaffung neuer Rechtsgrundlagen. Über solche Prozesse werden bestehende Spielregeln verändert oder neue eingeführt. Mit Auflagen oder Verboten oder mit Anreizen oder Belohnungen werden die davon betroffenen Akteure angeregt, Veränderungen in ihrem eigenen Umfeld oder in ihrem Verhalten einzuleiten.

Restrukturieren kann aber auch heissen, dass neue Strukturelemente wie neue Institutionen, neue Ämter, neue Abteilungen oder neue Stellen geschaffen werden, die Aufgaben im Bereich der nachhaltigen Entwicklung wahrnehmen. Solche Stellen werden sowohl bei öffentlichen als auch bei privaten Organisationen geschaffen. Im Wesentlichen geht es bei solchen Strukturänderungen darum, dass die Organisation eine eigene Struktur schafft, damit sie mit der veränderten Aussenwelt kommunizieren kann. Beispiele dazu findet man bei all den Stellen, welche für die Erarbeitung von Nachhaltigkeitsstrategien oder -berichten und deren Monitoring zuständig sind. Es handelt sich bei solchen Struktur Anpassungen meistens um den ersten Schritt, damit die Organisation eine eigene Struktur schafft, um nach aussen überhaupt anschlussfähig zu werden. Zusätzlich können solche neuen Strukturen aber auch die Governance oder die Strategie einer Organisation soweit beeinflussen, dass auf der nächst-tieferen Ebene des Redesignings Prozesse in Richtung Nachhaltige Entwicklung initialisiert werden.

3.1.3 Redesigning

Redesigning heisst Neugestalten. Bestehendes wird verändert, angepasst, verbessert, erweitert oder reduziert. Bei Produktions- und Dienstleistungsorganisationen geht es in der Regel darum, die Wertschöpfung und den Nutzen der eigenen Produkte und Dienstleistungen über einen Redesign-Prozess zu optimieren. Solche Prozesse können von Innen oder Aussen angestossen werden.

Redesigning kann als kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP) in den Strukturen einer Organisation institutionalisiert und somit Bestandteil des Organisationsalltags werden. KVP ist ein Grundprinzip und eine Vorgehensweise des Qualitätsmanagements. Wie aus dem Begriff bereits hervorgeht, handelt es sich dabei um einen Veränderungsprozess, wie er in der vorliegenden Arbeit verstanden wird. Solche oder ähnliche Veränderungsprozesse sind eine sanfte Variante des Redesignings, die an der Oberfläche der Organisation stattfinden. Bei diesen Prozessen geht es häufig nicht nur um das Redesign von Produkten und Services, sondern auch um die Neugestaltung der Geschäftsprozesse bis hin zum (Re)design von organisationsübergreifenden Wertschöpfungsketten. Redesign löst daher immer auch Änderungen an den Strukturen der Organisation aus. Dabei gelten dieselben Rahmenbedingungen, wie sie im vorhergehenden Kapitel beschrieben wurden.

Redesign-Prozesse tangieren die Tiefenstrukturen einer Organisation in der Regel nicht. Kruse spricht beim Redesigning von einer kombinatorischen Kreativität, bei der Bestehendes neu geordnet wird und letztlich innerhalb eines gegebenen Spektrums von Möglichkeiten verbleibt (Kruse, 2013). Diese Art von Kreativität basiert auf vorhandenem Wissen und der Fähigkeit, dieses Wissen aus dem Ursprungskontext zu lösen. Dazu braucht es die Bereitschaft, Gewohnheiten zu hinterfragen und Stabilität zu durchbrechen.

Im Kontext der nachhaltigen Entwicklung sind auf der Handlungsebene des *Redesigning* beispielsweise Veränderungsprozesse im Bereich Ressourceneffizienz, Kreislaufwirtschaft, Dekarbonisierung oder Solarenergie angesiedelt. Organisationen investieren in neue Technologien, um entweder selber verbesserte Technologien oder neu Produkte im Sinne der Nachhaltigen Entwicklung herzustellen oder um die eigenen Produktionsprozesse nachhaltiger zu gestalten. Solche Veränderungsprozesse werden bei Unternehmen initiiert, welche eigene Güter oder Dienstleistungen herstellen. In der Regel sind diese Veränderungsprozesse betriebswirtschaftlich motiviert. Wenn sich Strukturen hinsichtlich einer nachhaltigen Entwicklung entsprechend verändert haben (siehe Kapitel oben) oder wenn eine erhöhte Nachfrage nach neu-designten Gütern oder Services erwartet werden, werden solche Prozesse angestossen.

Redesigning kann auch ziemlich radikal sein. Wenn ein industrielles Redesign ansteht, wie beispielsweise der Umbruch von analogen zu digitalen Technologien oder die Revolution in der Autoindustrie, wie sie mit der Entwicklung des Tesla bereits begonnen hat. Solche grossen Redesign-Prozesse bewirken tiefgreifende Veränderungen, von denen nicht nur einzelne Organisationen, sondern ganze Branchen und Wertschöpfungsketten betroffen sein können. Ähnlich kann den Einsatz von selbstfahrenden Fahrzeugen eine Veränderung bei der Mobilität bewirken, die weit über das eigentliche Design von selbstfahrenden Fahrzeugen hinausgeht. Solche Fahrzeuge werden nicht nur das Mobilitätsverhalten grundlegend verändern, sie werden auch an den mentalen Modellen kratzen, beispielsweise, wenn es darum geht, das Auto als Statussymbol neu zu definieren. In solch weitreichenden Fällen ist nicht nur die Oberflächenstruktur betroffen, sondern auch die Tiefenstrukturen.

3.1.4 Reframing

Reframing ist ein Prozess der Umdeutung und Neuorientierung der eigenen Haltungen, Werte oder mentalen Modelle. In der vorliegenden Arbeit wird Reframing als Entwicklungsprozess verstanden, bei dem ein soziales System (Menschen und Organisationen) seine bestehenden Haltungen, Werte oder mentalen Modelle abstreifen muss, weil sie sich fürs (Über-)leben als nicht mehr tauglich erweisen. Anstelle dessen treten neue Überzeugungen, die das System in einen lebensfähigen Zustand bringen. Mentale Modelle, Haltungen oder Werte müssen dann aufgelöst werden, wenn sich die an der Oberfläche sichtbaren Probleme nicht mehr in der Oberflächenstruktur lösen lassen, wenn die bestehenden Denkmuster aus der Vergangenheit nicht mehr taugen, um die Herausforderungen der Gegenwart und der Zukunft zu bewältigen.

In der Organisationsentwicklung zeigt sich dieses Phänomen insbesondere beim Wandel der Organisationskultur. Ein solcher Wandel ist beispielsweise notwendig, wenn sich eine Organisation in ihrer Dissoziationskultur übermässig ausdifferenziert hat und dadurch die verschiedenen Teile der Organisation nicht mehr zu einem Ganzen zu integrieren vermag (siehe dazu auch Kapitel 7.2 im Anhang). Eine solche Organisation kann Probleme dieser Art nicht durch weiteres Restrukturieren lösen. Sie muss an der Tiefenstruktur ansetzen. Lösungsversuche an der Oberfläche scheitern, weil sie dieselben Muster verwenden, welche das Problem verursacht haben.

Reframing ist Teil eines offenen Entwicklungsprozesses, der nicht wie ein zielorientierter Veränderungsprozess verläuft, sondern eher ein Werden, als ein Machen ist. Bei diesem Prozess wird von einem konstruktivistischen Weltbild ausgegangen, wie es bereits in Kapitel 2.2 vorgestellt wurde. Die wahrgenommene Wirklichkeit ist dabei ein Konstrukt des Denkens. Soziale Systeme konstruieren ihre Realität auf ihren unhinterfragten eigenen Mustern. Je nach mentalen Modellen, Haltungen oder Werten existieren daher unterschiedliche Realitäten.

Unter dieser Annahme können die eigenen Realitätskonstrukte auch verändert werden. Bei einem solchen Reframing-Prozess wird die eigene Realität aus einer anderen Perspektive betrachtet und damit in einen neuen Rahmen gestellt. Der Rahmen steht dabei sinnbildlich für die eigenen mentalen Modelle, Haltungen und Werte, mit welchen die Realität konstruiert wird und welche die Handlungen von sozialen Systemen massgeblich prägen.

Reframing ist ein methodischer Ansatz, der in den 90-er Jahren von Virginia Satir und Steve de Shazer im Rahmen der Familientherapie entwickelt und eingesetzt wurde (siehe dazu Satir & Baldwin, 1991). Er wird auch im Coaching und in der systemischen OE angewendet.

Im Kontext der nachhaltigen Entwicklung kann beispielsweise die Klimabewegung auf dieser Handlungsebene angesiedelt werden. Einzelne Menschen greifen ein tiefsitzendes kollektives Unbehagen auf und bringen innert kurzer Zeit und ohne Strukturen oder Institutionen eine globale Bewegung in Gang, welche erklärermassen an den Tiefenstrukturen der Gesellschaft ansetzen will. Parolen wie «System Change, not Climate Change» bringen plakativ, aber treffend zum Ausdruck, wie tief solche Bewegungen ansetzen. Ein Umwandeln der bestehenden gesellschaftlichen Grundwerte wird gefordert, weil die Akteure davon ausgehen, dass eine Veränderung auf der Werte-Ebene ansetzen muss, damit die Klimakrise bewältigt werden kann.

3.1.5 Regenerating

Regenerating heisst Neues erschaffen. Es ist im Gegensatz zum Redesigning ein schöpferischer Prozess, der nicht von den Erfahrungen aus der Vergangenheit geleitet wird, sondern aus der sich erahnenden Zukunft entsteht. Pablo Picasso hatte die wunderbare Gabe, dies mit folgendem Text in Sprache zu fassen:

*Ich suche nicht, ich finde.
Suchen das ist ein Ausgehen von alten Beständen
und ein Findenwollen von bereits Bekanntem im Neuen.
Finden, das ist das völlig Neue, das Neue auch in der Bewegung.
Alle Wege sind offen, und was gefunden wird, ist unbekannt.
Es ist ein Wagnis, ein heiliges Abenteuer.
Die Ungewissheit solcher Wagnisse können eigentlich nur jene
auf sich nehmen, die im Ungeborgenen sich geborgen wissen,
die in die Ungewissheit, in die Führerlosigkeit geführt werden,
die sich im Dunkeln einem unsichtbaren Stern überlassen,
die sich vom Ziele ziehen lassen und nicht – menschlich beschränkt
und eingeengt – das Ziel bestimmen.
Dieses Offensein für jede neue Erkenntnis, für jedes neue Erlebnis
im Aussen und Innen: Das ist das Wesenhafte des modernen Menschen,
der in aller Angst des Loslassens doch die Gnade des Gehaltenseins
im Offenwerden neuer Möglichkeiten erfährt.
Pablo Picasso (unbekannte Quelle)*

Ein solcher Kreativitätsprozess, wie ihn Pablo Picasso beschreibt, ist nicht nur ein leichter Weg. Regenerating hat immer auch mit Unsicherheit, Ungewissheit und Instabilität zu tun, was bei vielen Menschen als störend empfunden wird und nur schwierig auszuhalten ist. Kruse spricht in diesem Fall von einer schöpferischen Kreativität, welche die Fähigkeit braucht, sich verletzlich zu machen und bei tiefer persönlicher Verunsicherung nicht zu zerbrechen (Kruse, 2013). Eine solche schöpferische Kreativität ist ein Wagnis, die Mut voraussetzt, eine Freiheit, die Räume öffnet. Sie ist aber auch fragil und unangenehm.

Regenerating als schöpferische Kreativität begegnet uns in unterschiedlichen Kontexten, beispielsweise im künstlerischen Schaffen, im spirituellen Erleben, in verschiedenen Religionen, in der Literatur, in der Kreativitätsforschung und in Innovationsprozessen. In der OE hat Scharmer ein Modell eines solchen Kreativitätsprozesses konzipiert. Er hat dieses Modell U-Prozess genannt und in Scharmer, 2016 beschrieben (siehe dazu auch Abbildung 3).

Bei diesem Prozess wird der tiefste Punkt der Verwandlung – das *Presencing*, den Punkt aus dem die Zukunft gespürt werden kann – erreicht, indem man in folgenden Schritten an der linken Seite des U nach unten wandert:

- a) das Denken öffnen: Wenn unser Denken offen ist, können wir in alten Denkgewohnheiten innehalten
- b) das Fühlen öffnen: Wenn unser Herz offen ist, können wir Empathie empfinden
- c) und das Wollen öffnen. Wenn unser Wille offen ist, können wir loslassen und das Neue kommen lassen

Presencing setzt sich aus den beiden Begriffen sensing (die Zukunftsmöglichkeit spüren) und presence (den Zustand des Anwesendseins im gegenwärtigen Augenblick) zusammen. Es bedeutet, dass man die eigene höchste Zukunftsmöglichkeit spürt und verwirklicht – dass man das, was entstehen will, in die Gegenwart bringt und von dieser Präsenz aus handelt. Um dieses Potential an diesem tiefsten Punkt in sich selber zu erschliessen, muss man gemäss Scharmer vollständig bei sich selbst sein und sich gleichzeitig mit dem ganzen System verbinden können. Ein solcher Vorgang gleicht einem spirituellen Akt und entzieht sich einer Beschreibung in einer exakten Sprache. Je nach kulturellem Hintergrund werden verschiedene Begriffe oder Metaphern für das von Scharmer beschriebene Presencing verwendet.

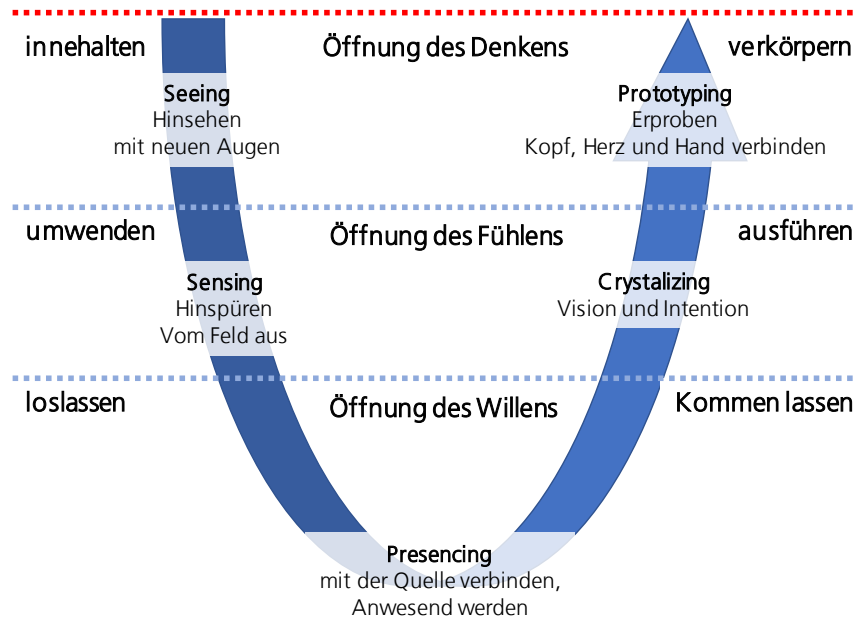


Abbildung 3: Der U-Prozess des Presencings (Scharmer & Käufer, 2016)

Nach dem Erreichen dieses Punktes und nach dem Erahnen des Neuen, das in diese Welt kommen will, geht es darum, auf der anderen Seite des Us wieder hinaufzuwandern.

Das heisst:

- a) das kommen lassen, was in die Welt kommen will
- b) Erkunden der Zukunft im Tun. Durch unmittelbares Handeln das Neue in die Welt bringen. Dazu braucht es vorerst noch keine Konzepte und keine Abwägung, sondern ein Prototyping, an dem das Neue erprobt und in seiner ersten Gestalt geformt werden kann.

Über die Öffnung des Denkens, des Fühlens und des Willens wird in diesem Regeneratingprozess ein Perspektivenwechsel ermöglicht, der notwendig ist, um Neues zu schaffen. Mit dem Loslassen bewegt man sich an die Grenzen des Systems. Das Neue zeigt sich gemäss Scharmer zuerst an den Rändern, an der Peripherie des Systems, wo die Fliehkräfte am grössten sind. Dort wird das System aus einer anderen Perspektive sichtbar. Gleichzeitig öffnet sich damit auch der Raum für das Neue.

Die grossen gesellschaftlichen Transformationsprozesse der Weltgeschichte, die Neolithische und die Industrielle Revolution, wie sie von Karl Polanyi beschrieben werden, können als gesellschaftliches Regenerating eingeordnet werden (siehe dazu Polanyi, 1944). Entsprechend müsste gemäss WBGU, 2011 auch die grosse Transformation der Nachhaltigen Entwicklung als gesellschaftliches und globales Regenerating eingestuft werden.

Etwas bescheidener könnte man die Bewegungen rund um die Gemeinwohlökonomie als wirtschaftliches Regenerating bezeichnen. Bei der Gemeinwohlökonomie wird das heutige Paradigma der kapitalistisch geprägten Ökonomie – die Maximierung des eigenen Nutzens – zu einer Maximierung des Gemeinwohls umgeformt. Dieses Denken ist zwar nicht neu. Das Ausrichten am Gemeinwohl findet man auch bei Genossenschaften, Kooperativen oder Vereinen. Mit der Gemeinwohlökonomie-Bewegung richtet sich jedoch das ganze unternehmerische Handeln an den Werten humanitärer Gesellschaften und an den ökologischen Grenzen von natürlichen Systemen aus. Die Gemeinwohl-Bilanz stellt dabei die neue Richtschnur für die Bewertung von Unternehmen dar, im Gegensatz zu einer normalen Unternehmensbilanz (Felber, 2014). Gemeinwohlökonomie ist deshalb nicht nur eine mögliche neue Form des Wirtschaftens unter den heute geltenden ökonomischen Grundwerten, sondern sie errichtet eine neue Werthaltung des Wirtschaftens auf der Basis von sozialen und ökologischen Grundwerten, an welchen die Wirtschaft ausgerichtet und bewertet wird. Dabei wurde zuerst ein Fundament in der Tiefenstruktur gelegt, bevor die Gemeinwohl-Bilanz an der Oberfläche gestaltet wurde.

3.2 Beispielhafte Anwendung auf die Energiestrategie 2050

Anhand des ersten Massnahmenpaketes der Energiestrategie 2050 wird in diesem Kapitel beispielhaft aufgezeigt, auf welchen Handlungsebenen der OE ein politisch institutionalisierter Transformationsprozess der nachhaltigen Entwicklung angesiedelt werden kann. Das Beispiel Energiestrategie 2050 wurde gewählt, weil es sich dabei um ein übersichtliches Paket an Massnahmen handelt, welches als Konsens aus einem politisch institutionalisierten Prozess entstanden ist und welches explizit einen Beitrag zur Nachhaltigen Entwicklung leisten soll.

Die Energiestrategie 2050 wurde vom Bundesrat vor dem Hintergrund des Ausstiegs aus der Kernenergie lanciert und im Frühling 2017 von der schweizerischen Stimmbevölkerung angenommen. Mit dieser Strategie soll die langfristige Versorgung der Schweiz mit elektrischer Energie sichergestellt werden. Sie ist gleichzeitig auch Teil der bundesrätlichen Strategie zur Nachhaltigen Entwicklung und soll einen wichtigen Beitrag zur langfristigen Vision im Handlungsfeld *Energie und Klima* leisten:

Der Energiebedarf wird ohne klimarelevante CO₂-Emissionen und aus erneuerbaren, sicheren Quellen gedeckt. Es besteht ein effizientes länderübergreifendes und stabiles System für Erzeugung, Speicherung und Verteilung erneuerbarer Energien zugunsten einer hohen Versorgungssicherheit. Das inländische wirtschaftlich nutzbare Potenzial zur Erzeugung von Strom und Wärme aus erneuerbarer Energie ist bei systematischer und transparenter Interessenabwägung betreffend anderen Nutzungen und unter Wahrung der biologischen und landschaftlichen Vielfalt ausgeschöpft....

(Bundesrat, 2016)

Das erste Paket besteht aus Massnahmen zur Förderung der Energieeffizienz und der erneuerbaren Energien. Es umfasst folgenden Massnahmen (Bundesamt für Energie, 2018):

1. *Massnahmen zur Steigerung der Energieeffizienz*

- 1.1. Gebäudeprogramm:
Bund und Kantone richten finanzielle Beiträge an energetische Sanierungen von Gebäuden aus.
- 1.2. Steuerliche Anreize für Gebäudesanierungen:
Rückbaukosten für einen Ersatzneubau sind bei den Steuern abzugsfähig.
- 1.3. Emissionsvorschriften für Fahrzeuge:
Verschärfung der Emissionsvorschriften bei neu in Verkehr gesetzten Personenwagen, Lieferwagen und Sattelschlepper.
- 1.4. Wettbewerbliche Ausschreibungen:
Unterstützung von Programmen und Projekten mittels Förderbeiträgen, die zu einem sparsameren Stromverbrauch im Industrie- und Dienstleistungsbereich sowie in Haushalten beitragen.

2. *Massnahmen zum Ausbau der erneuerbaren Energien*

- 2.1. Einspeisevergütungssystem:
Erhöhung des Netzzuschlages zum Ausbau der Einspeisevergütung.
Marktnähere Ausgestaltung Einspeisevergütung, indem die meisten Produzenten ihren Strom neu direkt am Markt verkaufen müssen.
Befristung des Fördersystems: Förderbeiträge für neue Anlagen können nur noch fünf Jahre nach Inkrafttreten des neuen Gesetzes bewilligt werden.
- 2.2. Investitionsbeiträge:
Investitionsbeiträge für neue grössere Photovoltaik-Anlagen Wasserkraftanlagen (Leistung von mehr als 10 Megawatt) sowie für erhebliche Erneuerungen oder Erweiterungen bestehender Wasserkraftanlagen
- 2.3. Unterstützung der bestehenden Grosswasserkraft:
Finanzielle Unterstützung bestehender Grosswasserkraftanlagen in Form einer Marktprämie für denjenigen Strom, der am Markt unter den Gestehungskosten verkauft werden muss.

- 2.4. Nationales Interesse:
Schutz- und Nutzungsinteressen sind gleichermaßen von nationalem Interesse und müssen so im Konfliktfall gleichwertig gegeneinander abgewogen werden.
- 2.5. Bewilligungsverfahren:
Bewilligungsverfahren für neue Anlagen zur Stromerzeugung aus erneuerbaren Energien sollen kürzer und einfacher werden. So gilt neu etwa für die Einreichung von Gutachten bspw. der Eidgenössischen Natur- und Heimatschutzkommission eine Frist.

3. Kernenergie

- 3.1. Verbot neuer Kernkraftwerke:
Bau neuer Kernkraftwerke sowie grundlegende Änderungen an bestehenden Kernkraftwerken sind nicht mehr möglich.
- 3.2. Verbot Wiederaufarbeitung abgebrannter Brennelemente:
Die Ausfuhr abgebrannter Brennelemente zur Wiederaufarbeitung ist unbefristet verboten.

4. Stromnetze

- 4.1. Massnahmen im Bereich der Stromnetze:
Beschleunigung der Verfahren zum Umbau und zur Erneuerung der Stromnetze. Weitere Verbesserungen werden mit der Strategie Stromnetze angestrebt.

5. Weitere Massnahmen

- 5.1. Programm EnergieSchweiz:
EnergieSchweiz ist die zentrale Plattform, welche die unterschiedlichen Akteure in den Bereichen Energieeffizienz und erneuerbare Energie informiert, sensibilisiert, vernetzt, koordiniert und den Austausch von Know-how unterstützt. Innerhalb der 5 thematischen Schwerpunkte Elektrogeräte, Gebäude, Erneuerbare Energien, Industrie und Dienstleistungen sowie Mobilität werden im Rahmen des Programms jährlich rund 800 Projekte durchgeführt.
- 5.2. Pilot-, Demonstrations- und Leuchtturmprogramm (P+D+L-Programm):
Finanzielle Förderung von Pilot- und Demonstrationsprojekten, mit denen Technologien aus der Forschung in der Praxis getestet und bekannt gemacht werden. Zudem wurde das sogenannte Leuchtturmprogramm gestartet. Bei Leuchtturmprojekten handelt es sich um spezielle Demonstrationsprojekte mit "gläserner Werkstatt". Sie sollen mit neuen Technologien und Systemlösungen grosse Ausstrahlung entfalten und die Energiezukunft der Schweiz unmittelbar erlebbar machen.
- 5.3. Energie-Vorbild Bund:
Bundesverwaltung und bundesnahe Unternehmen haben in einer Absichtserklärung festgehalten, dass sie bis zum Jahr 2020 eine Steigerung ihrer Energieeffizienz um 25 % anstreben.

Die Umsetzung dieser Massnahmen kann als eigenständiger Veränderungsprozess betrachtet werden, welcher auf der Handlungsebene *Restrukturieren* angesiedelt ist. Mit Anreizen und Belohnungen oder mit Verboten und Erschwernissen werden die bestehenden Spielregeln resp. Strukturen im Energiebereich verändert. Mit EnergieSchweiz und dem P+D+L-Programm werden zudem zwei Institutionen als Strukturelemente geschaffen, welche durch Sensibilisierung und Informationskampagnen den Energieumbau begünstigen sollen.

Mit dieser Restrukturierung wird beabsichtigt, dass die davon betroffenen Akteure – in diesem Fall die Unternehmen und Infrastruktureigentümer – motiviert werden, eigene Veränderungsprozesse in Richtung Nachhaltige Entwicklung auf der Handlungsebene *Redesign* einzuleiten. Diese Akteure sollen ihre bestehenden Infrastrukturen oder ihre Produkte hinsichtlich einer besseren Ressourceneffizienz oder hinsichtlich erneuerbarer Energieträger um- oder neugestalten.

Die Veränderungsprozesse, welche mit der Energiestrategie 2050 lanciert wurden, schaffen also im Wesentlichen günstige Strukturen und Anreize für ein anzustrebendes Redesign, welches seinerseits einen Beitrag zur Nachhaltigen Entwicklung leisten soll.

4. Erkenntnisse aus der Einordnung

4.1 Politisch institutionalisierte Prozesse finden an der Oberfläche statt

Unter politisch institutionalisierten Prozessen werden in der vorliegenden Arbeit die Gestaltungs- und Entscheidungsprozesse der schweizerischen Demokratie verstanden, welche eine regulatorische Wirkung beabsichtigen. Im Wesentlichen handelt es sich dabei um Rechtsetzungsprozesse in all ihren Ausprägungen. Einzelne der in diesem Kapitel vorgestellten Erkenntnisse können vermutlich auch auf andere demokratische Gesellschaften übertragen werden.

Am Beispiel der Energiestrategie 2050 konnte gezeigt werden, dass der dafür eingerichtete politisch institutionalisierte Veränderungsprozess auf der Handlungsebene des *Restrukturierens* wirkt. Oft beginnen zwar solche politisch institutionalisierten Prozesse auf der Werteebene in der Tiefenstruktur. Der Auslöser der Energiestrategie 2050 war beispielsweise der Reaktorunfall von Fukushima, welcher einen Schock und den Ruf nach tiefgreifenden gesellschaftlichen Veränderungen auslöste. Mit den Mitteln der Realpolitik verschieben sich aber im Laufe einer Debatte die Handlungsebenen zunehmend an die Oberfläche. Die dabei stattfindenden Aushandlungs- und Entscheidungsfindungsprozesse orientieren sich zunehmend an den tradierten Werten und den bekannten mentalen Modellen. Sie finden innerhalb des Werterahmens statt, welcher in den Tiefenstrukturen der Gesellschaft verankert ist. Die Tiefenstruktur bleibt in diesem Fall unberührt. Die Prozesse, die schlussendlich zur Anpassung bestehender oder zur Schaffung neuer Spielregeln führen, finden dann im Wesentlichen an der Oberflächenstruktur der Gesellschaft statt.

Bei der Energiestrategie 2050 wurde vermutlich je länger der Aushandlungs- und Ausgestaltungsprozess dauerte, prägende mentale Modelle wie beispielsweise

- *die Wirtschaft braucht günstige Energie um wettbewerbsfähig zu bleiben*
- *das Wachstum der Wirtschaft darf nicht gefährdet werden*
- *die Stromversorgung von Privathaushalten darf nicht eingeschränkt werden*
- *der Stromverbrauch wird weiterhin zunehmen*

nicht mehr in Frage gestellt. Anders-denkende Lösungsansätze, wie beispielsweise

- *eine Einschränkung der Stromversorgung oder*
- *eine Änderung des Konsumverhaltens*

wurden vermutlich auch nicht mehr in Betracht gezogen. Und falls doch, dann wirken in der Regel systemerhaltende abwehrende Kräfte gegen solch tiefe Eingriffe, weil sie als systemfremd empfunden werden oder grosse Ängste hervorrufen.

Anhand dieses Beispiels kann die These aufgestellt werden, dass politisch institutionalisierte Prozesse nicht mehr sein können als Veränderungsprozesse an der Oberflächenstruktur. Entwicklungsprozesse in der Tiefenstruktur der Gesellschaft können demzufolge nicht im politisch institutionellen Rahmen ausgelöst und abgewickelt werden. Politische Prozesse innerhalb des institutionellen Rahmens stellen das eigene System in der Regel nicht in Frage. Aufgrund dieser These müsste man zum Schluss kommen, dass man über politisch institutionalisierte Prozesse nicht in die Tiefenstrukturen der Gesellschaft gelangt und daher über diesen Weg keine gesellschaftlichen Reframing- oder Regenerating-Prozesse stattfinden.

Innerhalb der schweizerischen Demokratie dürfte die Volksinitiative das einzige Instrument sein, welches solche Entwicklungsprozesse hervorzubringen vermag. Als Beispiel sei hier die Volksinitiative für ein bedingungsloses Grundeinkommen genannt, welche explizit eine Wertedebatte und einen entsprechenden Entwicklungsprozess anregen wollte. Das war möglich, hat aber irritiert und blieb schliesslich eine Ausnahme, bei der eine Volksinitiative mehr oder weniger Wertedebatte ausgetragen wurde. Ein Blick auf die Volksinitiativen in den vergangenen 50 Jahren zeigt, dass mit Volksinitiativen eher selten eine Tiefenwirkung im Sinne eines Reframings oder Regeneratings angestrebt wird (siehe dazu Bundeskanzlei, 2019).

4.2 Redesign ohne Tiefenwirkung führt zum Rebound-Effekt

Anhand der Energiestrategie 2050 konnte aufgezeigt werden, dass Design- oder Redesign-Prozesse der grünen Wirtschaft, wie beispielweise Ressourceneffizienz oder Kreislaufwirtschaft angestossen werden können, indem die entsprechenden Strukturen über politisch institutionalisierte Prozesse geschaffen werden. Es ist auch denkbar, dass Redesign-Prozesse im Sinne der nachhaltigen Entwicklung auf Eigeninitiative der dafür befähigten Wirtschaftsakteure ausgelöst werden. Unternehmenseigner können auf Druck der Konsumenten reagieren oder sie können aus einer ideologisch motivierten Haltung eigenverantwortlich im Sinne der nachhaltigen Entwicklung handeln. Bei Letzterem nehmen sie bewusst einen wirtschaftlichen Nachteil oder ein erhöhtes wirtschaftliches Risiko in Kauf.

Unter der Annahme, dass solche Redesign-Prozesse der grünen Wirtschaft das geltende Wirtschaftssystem nicht in Frage stellen, sondern im Gegenteil, dieses System durch ihr Handeln sogar festigen, bleiben solche Veränderungsprozesse auf der Oberfläche und erreichen die Tiefenstruktur nicht.

Aus Sicht der Nachhaltigkeit besteht das grosse Problem bei solch oberflächlich angesiedelten Redesign-Prozessen darin, dass sie sich ohne ein vorgängiges Reframing zwangsläufig am Wachstumsparadigma der Wirtschaft orientieren. Damit handeln sie sich gleichzeitig auch Rebound-Effekte (= Bumerang-Effekte) ein. Der Rebound-Effekt besagt, dass mit stetigem Wirtschaftswachstum der Verbrauch an Ressourcen und Energie trotz Ressourceneffizienz weiterhin zunimmt (von Weizsäcker, 2016). Wachstumskritiker gehen sogar noch einen Schritt weiter. Aufgrund der Rebound-Effekte bestehe bei Ressourceneffizienz in einer wachstumsorientierten Wirtschaft sogar das Risiko, eine Nachhaltige Entwicklung zu behindern (Paech, 2016). Auf dieser Grundlage müssten staatliche Initiativen wie „Grüne Wirtschaft“ und „Clean Tech“, welche vorwiegend über Redesign-Prozesse auf Ressourceneffizienz setzen und damit ein Wirtschaftswachstum ankurbeln wollen, aus Sicht der Nachhaltigen Entwicklung kritisch bewertet werden.

Rebound-Effekte sind ein Hinweis dafür, dass Nachhaltige Entwicklung nicht ausschliesslich über Veränderungsprozesse an der Oberflächenstruktur möglich ist.

4.3 Nachhaltige Entwicklung findet auf allen Ebenen statt

In Kapitel 3 wurde aufgezeigt, dass Transformationsprozesse der nachhaltigen Entwicklung auf allen Handlungsebenen der OE stattfinden und auch stattfinden können. Nachhaltige Entwicklung kann demzufolge als umfassender Transformationsprozess, der aus vielen einzelnen Veränderungs- und Entwicklungsprozessen besteht, verstanden werden. Viele dieser Prozesse sind an der Oberflächenstruktur angesiedelt. Gleichzeitig laufen Entwicklungsprozesse, welche die Tiefenstruktur neu prägen und damit die Oberflächenstruktur verändern. Es stellt sich dabei die Frage, ob oder wie Transformationsprozesse der nachhaltigen Entwicklung gleichzeitig in der Tiefen- und der Oberflächenstruktur wirken können. Einen Hinweis dazu finden wir bei Pechtl:

«In sozialen Kontexten kann es sein, dass ein übermässiges Verändern-Wollen die Entwicklung stört. Wenn uns etwas missfällt, unbequem ist oder stört, so sind rasch Veränderungswünsche da. Selten wird bedacht, dass aber das Auftreten von Konflikten, Krisen oder auch von Störungen Hinweise sind, dass sich etwas ankündigt, dass eine Entwicklung weiterläuft, dass Dinge in Bewegung sind. Werden Störungen unmittelbar in den Mittelpunkt der Aufmerksamkeit gerückt und alles Daran gesetzt, sie zu beseitigen, um ja eine klinisch saubere Atmosphäre zu schaffen, so wird unser Handeln von den Störungen bestimmt - unsere Tätigkeiten reaktiv statt autonom und frei gestaltend. Die Gelassenheit gewinnen, um Störungen auszuhalten, mit ihnen zu leben, ja, sie sogar als positives Zeichen von Lebendigkeit und Aktivität zu sehen, ist der fruchtbarere Weg.» (Pechtl, 1998)

Im Sinne von Pechtl müsste man zum Schluss kommen, dass Veränderungsprozesse an der Oberflächenstruktur die tieferliegenden Entwicklungsprozesse der nachhaltigen Entwicklung eher stören als unterstützen. Das deckt sich auch mit den Aussagen in Paech, 2016. In diesem Zusammenhang müsste man sich

fragen, ob das parallele gleichzeitige Bearbeiten auf allen Ebenen tatsächlich zielführend im Sinne der 17 SDGs sein kann. Können die Ziele der Nachhaltigen Entwicklung mit einem solchen Vorgehen tatsächlich erreicht werden?

Gemäss Scharmer setzen Prozesse, welche die Tiefenstrukturen eines Systems erfassen, immer zuerst in der Tiefe an. Es ist nicht möglich, Entwicklungsprozesse an der Oberflächenstruktur zu starten. Die auslösenden Ereignisse wie beispielsweise Krisen, grosse politische oder soziale Umwälzungen oder markante Umweltveränderungen werden zwar zuerst an der Oberfläche sichtbar. Entwicklungsprozesse können aber nicht an der Oberfläche beginnen. Sie müssen von Anfang an bei den Tiefenstrukturen ansetzen:

«Wenn wir Strukturen oder Handlungsmuster verändern wollen, müssen wir als Erstes das ihm zugrunde liegende Denksystem erneuern, dh. das Betriebssystem erneuern. Denn heutiges Denken prägt die Wirklichkeit von morgen. Unser heutiges Denken basiert auf der Struktur des ökonomischen Denkens, das in der Vergangenheit feststeckt. Das Denkmodell, mit dem wir heute arbeiten, mag früher angemessen gewesen sein, doch zu den komplexen Herausforderungen und Anforderungen unserer heutigen Zeit hat es keinen Bezug mehr.» (Scharmer & Käufer, 2016, S. 27)

In diesem Sinne müsste man zum Schluss kommen, dass das parallele gleichzeitige Bearbeiten auf allen Ebenen nicht zielführend sein kann. Entsprechend müsste zuerst eine Entwicklung in der Tiefenstruktur stattfinden, bevor die zielführenden Prozesse an der Oberflächenstruktur initiiert werden können.

Das deckt sich auch mit der folgenden Erkenntnis, die Albert Einstein zugeschrieben wird:

Man kann Probleme nicht mit demselben Denken lösen, durch das sie entstanden sind.
(Albert Einstein, unbekannte Quelle).

Auch aufgrund dieser Erkenntnis müsste man zum Schluss kommen, dass zuerst ein Regenerating stattfinden muss, bevor die dafür stimmigen Strukturen an der Oberfläche neu geschaffen werden können.

Man könnte einwenden, dass die Ziele der nachhaltigen Entwicklung auch ohne Regenerating erreicht werden können. Demzufolge wäre es sinnvoll, forciert in Veränderungsprozesse zu investieren, so, wie es aktuell beispielsweise mit dem eMotor geschieht. Ein Grundsatz der systemischen OE besagt, dass bei Veränderungs- und Entwicklungsprozessen nur so tief wie nötig und nicht so tief wie möglich vorgedrungen werden soll. Wenn die Ebene gefunden wird, auf welcher die gewünschte Veränderung erreicht werden kann, müssen die nächst-tieferliegenden Ebenen nicht mehr bearbeitet werden (Schmidt & Berg, 1995).

Wenn man allerdings, wie die WBGU, davon ausgeht, dass die grosse Transformation der Nachhaltigen Entwicklung eine ähnliche Eingriffstiefe erreicht wie die fundamentalen Transformationen der Weltgeschichte, dann muss Nachhaltige Entwicklung wohl zwingend in den Tiefenstrukturen ansetzen. Ob dies in einem Macher-Mythos, wie es von der WBGU propagiert wird, durchführbar ist, oder ob es dafür Entwicklungsprozesse im Sinne der OE braucht, ist eine Frage der eigenen Haltung und des eigenen Menschenbildes und wird deshalb unterschiedlich bewertet.

In der vorliegenden Arbeit wurden die Ansätze der OE vorgestellt. Auf dieser Basis wurde in Kapitel 3 aufgezeigt, dass Entwicklungsprozesse nicht in einem institutionellen Rahmen entstehen. In Kapitel 4.1 wurde die These aufgestellt, dass über politisch institutionelle Prozesse keine Entwicklungs- sondern lediglich Veränderungsprozesse angestossen werden können.

Wenn davon ausgegangen wird, dass Nachhaltige Entwicklung Veränderungen in der Tiefenstruktur voraussetzt, und wenn weiter davon ausgegangen wird, dass Nachhaltige Entwicklung zuerst in der Tiefe ansetzen muss, bevor die Oberfläche gestaltet werden kann, dann kann daraus abgeleitet werden, dass Nachhaltige Entwicklung nicht mit politisch institutionalisierten Prozessen in Gang gesetzt werden kann.

Wo entstehen dann diese Entwicklungsprozesse der Nachhaltigen Entwicklung, welche die erforderliche Tiefenwirkung erreichen?

Ein Beispiel dafür ist die Klimabewegung. Ob sie das Potential hat für ein globales Regenering ist offen. Ebenso offen ist, wie das Neue aussieht, welches über diesen Weg in die Welt gebracht werden will. Ein Merkmal solcher Bewegungen ist, dass sie nicht in konventionelle oder institutionelle Strukturen eingebettet sind. Das Verbindliche oder Verbindende an solchen Bewegungen sind nicht Strukturen, sondern eine kollektive Antriebsfeder, das gemeinsame Wollen. So undifferenziert, wie sich dieses gemeinsame Wollen bei der Klimabewegung im Moment noch zeigt, gibt es doch eine klare Bewegung, welche geprägt ist von einer *weg von* (Vergangenheit) zu einer *hin zu* (Zukunft) Bewegung.

Scharmer beschreibt eine solche Bewegung folgendermassen:

«Bei der im Entstehen begriffenen Zukunft geht es nicht nur um Brandbekämpfung und ein Herumdoktern an der Oberfläche struktureller Veränderungen. Es geht auch nicht nur darum, ein Denkmodell, das uns nicht mehr länger dienlich ist, durch ein anderes zu ersetzen. Vielmehr geht es darum, dass die Zukunft von uns verlangt, eine tiefere Ebene unserer Fähigkeiten und unserer Menschlichkeit aufzuschliessen, gewissermassen als Landebahn zur Verfügung zu stellen. Dieser Moment, so wir ihn nicht verschlafen, begegnet uns mit der Frage, wer wir wirklich sind und was wir für eine Gesellschaft gemeinsam in die Welt bringen wollen. Es ist eine zukünftige Möglichkeit, die wir spüren, fühlen und verwirklichen können, indem wir den inneren Ort, von dem aus wir handeln, öffnen und erweitern. Es ist eine mögliche Zukunft, die in diesen Momenten der globalen Erschütterung, durch die wir uns gegenwärtig bewegen, anwesend zu werden beginnt.» (Scharmer & Käufer, 2016, S. 12)

Wenn nachhaltige Entwicklung in den Tiefenstrukturen ansetzt, dann betrifft dies nicht nur die gesellschaftliche, sondern auch die menschlich-individuelle Dimension. Entwicklungen werden von Menschen gemacht. Entwicklungen stehen deshalb aus der Perspektive der OE immer in einem Wirkungszusammenhang mit Menschen (Pechtl, 1994). Gemäss dem Menschbild der OE ist der Mensch nicht nur grundsätzlich in der Lage zu entscheiden, ob und wohin er sich entwickeln will, sondern es liegt auch in seiner eigenen Verantwortung, diese Entscheidungen in die Tat umzusetzen (Häfele, 2015, S. 36).

In diesem Sinne sind wir alle angesprochen, ob und wie wir unser eigenes Entwicklungspotential in Richtung Nachhaltige Entwicklung erschliessen, um eigene tiefgreifende Entwicklungsprozesse anstossen und damit Teil einer grossen, gesellschaftlichen Bewegung zu werden.

5. Literaturverzeichnis

- Bundesamt für Energie. (2018). *Energierstrategie 2050 nach dem Inkrafttreten des neuen Energiegesetzes*. Abgerufen am 16. 10 2019 von [Energierstrategie 2050: https://www.bfe.admin.ch/bfe/de/home/politik/energiestrategie-2050.html](https://www.bfe.admin.ch/bfe/de/home/politik/energiestrategie-2050.html)
- Bundesamt für Raumentwicklung, ARE. (2012). *Leitlinien für die Politik der Nachhaltigen Entwicklung*. Bern: Bundesamt für Raumentwicklung ARE.
- Bundesamt für Raumentwicklung, ARE. (2019). *Evaluation der Strategie Nachhaltige Entwicklung 2016-2019*. Bern. Abgerufen am 27. 10 2019 von <https://www.aren.admin.ch/aren/de/home/nachhaltige-entwicklung/politik-und-strategie/strategie-nachhaltige-entwicklung-2016-2019.html>
- Bundeskanzlei. (2019). *Chronologie Volksinitiativen*. Abgerufen am 20.10.2010 von https://www.bk.admin.ch/ch/d/pore/vi/vis_2_2_5_1.html abgerufen
- Bundesrat. (2016). *Strategie Nachhaltige Entwicklung 2016-2019*. Bern: BBL, Bundespublikationen.
- Felber, C. (2014). *Gemeinwohlökonomie*. Wien: Paul Zsolnay Verlag.
- Glasl et al., F. (2014). *Professionelle Prozessberatung*. Bern: Haupt Verlag.
- Häfele, W. (2015). *OE-Prozesse initiieren und gestalten*. Bern: Haupt Verlag.
- Häfele, W. & Lanter, N. (2003). Perspektiven der Fach- und der OE-Beratung. In M. Zirkler, & W. Müller, *Die Kunst der Organisationsberatung*. Bern: Haupt Verlag.
- Interdepartementaler Ausschuss Nachhaltige Entwicklung IDANE. (2012). *Nachhaltige Entwicklung in der Schweiz – Ein Wegweiser*. Bern.
- Königswieser, R. & Hillebrand, M. (2004). *Einführung in die systemische Organisationsberatung*. Heidelberg: Carl Auer Verlag.
- Kruse, P. (2013). Die genossenschaftlichen Werte sind Basis für Kreativität. (B.-W. G. e.V., Hrsg.) *GenoGraph*.
- Lexikon der Nachhaltigkeit*. (2019). abgerufen am 09.10.2019 von <https://www.nachhaltigkeit.info/> abgerufen
- Maturana, H. R. (2006). Von der Freude. *Wirtschaftsmagazin*, 8. Jg. Heft 8.
- MCV, Managementcenter Voralberg. (2003). Handlungsebenen der OE. *Seminarbeitrag am Weiterbildungsseminar Interventionstechniken*.
- Paech, N. (2016). *Befreiung vom Überfluss*. München: oekom verlag.
- Pechtl, W. (1994). Angewandte Gruppendynamik in der Organisationsentwicklung. *Vortragskonzept*. Annenheim.
- Pechtl, W. (1998). *Zwischen Organismus und Organisationen*. St. Pölten: Landesverlag im NP Buchverlag.
- Polanyi, K. (1944). *The great Transformation: The Political and Economic Origins of Our Time*. Boston: Beacon Press.
- ProClim Forum for Climate and Global Change. (1997). Forschung zu Nachhaltigkeit und Globalem Wandel. Wissenschaftspolitische Visionen der Schweizer Forschenden. Bern, S. 15.
- Satir, V., & Baldwin, M. (1991). *Familientherapie in Aktion, die Konzepte von Virginia Satir in Theorie und Praxis*. Paderborn: Junfermann Verlag.
- Scharmer, C. O., & Käufer, K. (2016). *Von der Zukunft her führen*. Heidelberg: Carl-Auer Verlag.
- Schmidt, E., & Berg, H. (1995). *Beraten mit Kontakt*. Offenbach: Burckhardthaus-Laetare Verlag.
- UNO. (2019). *Sustainable Development Goals*. (UNO, Herausgeber) Abgerufen am 07. 10 2019 von <https://sustainabledevelopment.un.org/?menu=1300>
- von Weizsäcker, E. U. (2016). Nachhaltigkeit mit Faktor 5. In S. H.-v.-C.-G. (Hrsg.), *Zur DNA der Nachhaltigkeit* (S. 25ff). München: oekom verlag.
- WBGU. (2011). *Welt im Wandel: Gesellschaftsvertrag für eine Grosse Transformation*. Berlin. abgerufen am 14.09.2019 von www.wbgu.de abgerufen

6. Anhang

7.1 Die 7 Wesenselemente einer Organisation

In der folgenden Darstellung sind in Anlehnung an das Trigon Modell die Elemente einer Organisation und deren Beziehung zueinander aufgeführt.

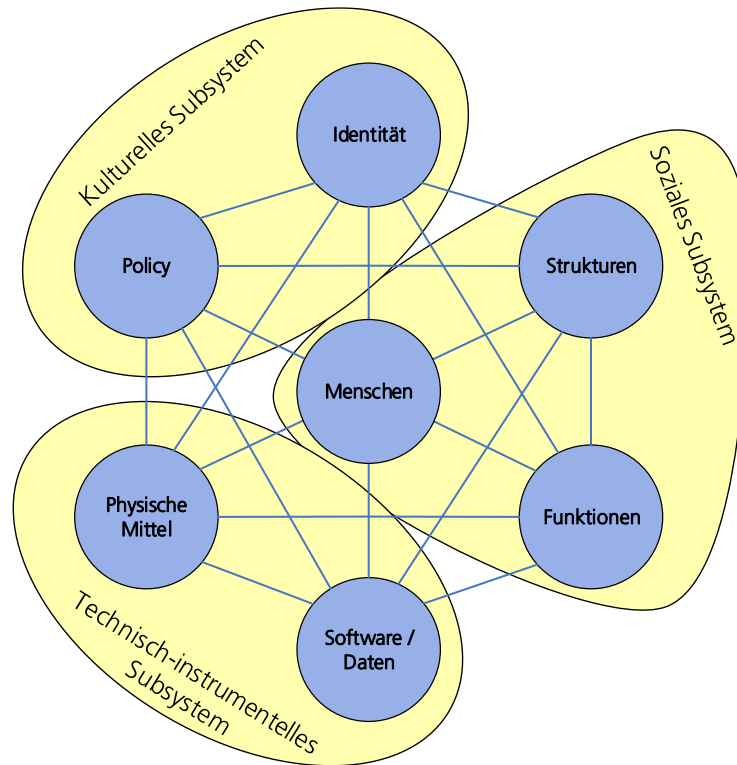


Abbildung 4: Die sieben Wesenselemente einer Organisation (Glasl et al., 2014)

Die einzelnen Elemente können wie folgt beschrieben werden:

Identität

Unter Identität verstehen wir die gesellschaftliche Aufgabe der Organisation, die Mission, der Sinn und Zweck, das Leitbild, Fernziel, die Philosophie und die Grundwerte der Organisation. Es geht dabei um das historische Selbstverständnis, das sich letztendlich in einer erlebbaren Organisationskultur ausdrückt. Die Identität der Organisation schafft ein Image bei Kunden, Lieferanten und Partnern und markiert Selbständigkeit bzw. Abhängigkeit.

Policy

Unter Policy verstehen wir die langfristigen Programme und Pläne der Organisation, die Unternehmenspolitik, die Leitsätze für Produkt-, Finanz-, Kosten- und Personalpolitik, die sich aus der Identität der Organisation ergeben. Die Strategie der Organisation ist ein wichtiger Teil dieses Wesenselementes.

Menschen

Unter Menschen verstehen wir die Mitarbeitenden und deren Beziehung untereinander und gegen außen. Organisationsintern geht es im Wesentlichen um ihre Kompetenzen (das Wissen und Können) ihre Haltungen, Einstellungen, Beziehungen, Führungsstil, informelle Zusammenhänge und Gruppierungen, Rollen, Macht und Konflikte. Organisationsextern geht es um die Pflege der informellen Beziehungen zu externen Stellen, Beziehungsklima zwischen Verwaltungsorganisationen und den Stil des Umgangs mit Macht gegenüber dem Umfeld und den Menschen ausserhalb der Organisation.

Funktionen

Unter Funktion verstehen wir beispielsweise Beschaffung, Administration, Steuerung, Koordination und Verkauf. Bei jeder Funktion lassen sich die vier Aspekte Verantwortung, Rolle, Aufgabe, und Kompetenzen unterscheiden.

Strukturen

Zu den Strukturen einer Organisation gehören Vorgaben, Regeln, Vereinbarungen, Aufbauorganisation, Führungshierarchie, Prozesse sowie strukturelle Beziehungen zu externen Gruppierungen. Strukturen sind Muster und Abmachungen, die der Kontinuität und der Komplexitätsreduktion dienen und damit Ordnung und Orientierung nach Innen und Aussen schaffen.

Software / Daten

Software, IT-Lösungen und Daten, welche die Kernprozesse der Organisation unterstützen, die Automatisierung, die Steuerung und die Kontrolle der Abläufe und Arbeiten gewährleisten, die notwendigen Informationen sammeln, strukturieren, aufbereiten und bedarfsgerecht zur Verfügung stellen. Software und Daten sind das Gehirn und das Gedächtnis der wertschöpfenden Tätigkeiten einer Organisation.

Physische Mittel

IKT-Systeme, Instrumente, Maschinen, Geräte, Material, Möbel, Immobilien, Transportmittel und finanzielle Mittel (Kapitalausstattung, liquide Mittel) gehören zum Bereich der physischen Mittel.

7.2 Organisationskulturen

In Anlehnung und Ergänzung an Häfele, 2015 können die folgenden Organisationskulturen unterschieden werden

Familienkultur

- Das Grundmuster dieser Kultur ist die Familienmetapher. Das Topmanagement übernimmt dabei die Funktion der Eltern, die Mitarbeitenden übernehmen die Funktion der Kinder
- Familienmuster werden auf die Organisation übertragen. Das Recht auf Zugehörigkeit gibt es bei Organisation aber nicht. Als Ersatz dafür entstehen viele emotionale und persönliche Beziehungsansprüche und die Übernahme unangemessener Rollen in der Organisation. Aus dieser Konstellation ergeben sich Schwierigkeiten, sich auf verbindliche klare Strukturen, Prozesse und Funktionsweisen einzulassen.
- Manager sind für alles verantwortlich, kümmern sich umfassend bis aufopfernd um die Mitarbeitenden, vernachlässigen aber häufig den Teamaufbau
- Mitarbeitende finden vielfach nicht zu umfassender Autonomie
- Die grössten Herausforderungen ergeben sich bei Übergängen im Management. Dies binden viel Energie.

Dissoziationskultur

- Tayloristisches Organisationsbild: Organisationen sind steuerbare, beherrschbare Apparate
- Mechanistisches, rationales Menschenbild: Mitarbeitende sind Produktionsfaktoren und austauschbare Experten
- Identitätsstiftender Existenzgrund wird nicht benannt und hat keine Bedeutung, es geht ausschliesslich um betriebswirtschaftliche Ergebnisse
- Grösstmögliche Arbeitsteilung für höchsten Output führt zu einer stark ausdifferenzierten Aufbauorganisation
- Führung hat untergeordneten Stellenwert: Braucht es nur an oberster Stelle, zur Durchsetzung fachlicher Argumente
- Verwaltungsorganisationen, Krankenhäuser
- Entwicklungspotentiale werden kaum genutzt, Kundenbedürfnisse bleiben häufig auf der Strecke

Organismuskultur

- Grundverständnis: eine Organisation ist ein lebendes soziales System und kulturelles Phänomen
- Eine Organisation weist daher eine hohe Komplexität auf
- Sie besteht aus selbständigen Einheiten
- Merkmale selbständiger Einheiten: Eine Organisationseinheit
 - verfügt über alle Teilsysteme einer organisatorischen Ganzheit
 - hat eine Bewusstheit für den internen oder externen Markt, kennt seine Kunden
 - übernimmt Verantwortung und Kompetenz fürs eigene Überleben
- Die Koordination der autonomen Einheiten und des Supportbereichs sind institutionalisiert
- Spannungsfeld: Autonom und verbunden
- Bedarf intensiver und nachhaltiger Lernfähigkeiten und Lernprozesse

Netzwerkultur

- Merkmal: der Rahmen der eigenen, gestaltbaren Kultur wird gesprengt, Netzwerkpartner gestalten ihre Kultur eigenständig
- Hauptpunkt: Wozu Vernetzung
 - => Verbesserung der Wettbewerbsposition
 - => Steigerung innerbetrieblicher Effizienz
 - => Steigerung des Kundennutzens
 - =>
- Netzwerktypen:
 - a) Internes Netzwerk (Fortsetzung der Organismuskultur)
 - b) Stabiles Netzwerk (z.B. Supply Chain)
 - c) Dynamisches Netzwerk (z.B. Arge)
- Kritische Erfolgsfaktoren
 - Ziele werden von allen getragen
 - wechselseitige Nutzenstiftung
 - Funktions- und Rollenklarheit
 - klare, verbindliche Regeln
 - nicht funktionierende Netzwerke sein lassen
 - Geben und Nehmen => feed the web first

Die agile Organisation

- Passende Kultur zu Organisationen mit vielen Designprozessen
- Merkmale:
 - Stetige Weiterentwicklung, Verbesserung, Erneuerung
 - rasche Entwicklungszyklen (Sprints)
 - eigenständige, selbstorganisierte Teams
 - Stabile Strukturen (Funktionen, Prozess), Disziplin unabdingbar
 - flexible, fortwährende Anpassung der Inhalte
 - Instabilität, Scheitern, permanente Unsicherheit gehört dazu
 - Lern- und Entwicklungsprozesse sind unabdingbar
- Eigene Beobachtung in der Verwaltung:
 - Agilität wird vor allem an der Oberflächenstruktur installiert
 - In der Tiefenstruktur (noch) nicht verankert

7.3 Sustainable Development Goals

Die 17 Sustainable Development Goals sind wie folgt formuliert (UNO, 2019):



Armut in jeder Form und überall beenden



Den Hunger beenden, Ernährungssicherheit und eine bessere Ernährung erreichen und eine nachhaltige Landwirtschaft fördern



Ein gesundes Leben für alle Menschen jeden Alters gewährleisten und ihr Wohlergehen fördern



Inklusive, gerechte und hochwertige Bildung gewährleisten und Möglichkeiten des lebenslangen Lernens für alle fördern



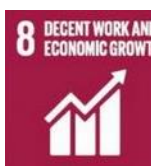
Geschlechtergerechtigkeit und Selbstbestimmung für alle Frauen und Mädchen erreichen



Verfügbarkeit und nachhaltige Bewirtschaftung von Wasser und Sanitärversorgung für alle gewährleisten



Zugang zu bezahlbarer, verlässlicher, nachhaltiger und zeitgemäßer Energie für alle sichern



Dauerhaftes, inklusives und nachhaltiges Wirtschaftswachstum, produktive Vollbeschäftigung und menschenwürdige Arbeit für alle fördern



Eine belastbare Infrastruktur aufbauen, inklusive und nachhaltige Industrialisierung fördern und Innovationen unterstützen



Ungleichheit innerhalb von und zwischen Staaten verringern



Städte und Siedlungen inklusiv, sicher, widerstandsfähig und nachhaltig machen



Für nachhaltige Konsum- und Produktionsmuster sorgen



Umgehend Maßnahmen zur Bekämpfung des Klimawandels und seiner Auswirkungen ergreifen - (in Anerkennung der Tatsache, dass die UNFCCC das zentrale internationale, zwischen-staatliche Forum zur Verhandlung der globalen Reaktion auf den Klimawandel ist)



Ozeane, Meere und Meeresressourcen im Sinne einer nachhaltigen Entwicklung erhalten und nachhaltig nutzen



Landökosysteme schützen, wiederherstellen und ihre nachhaltige Nutzung fördern, Wälder nachhaltig bewirtschaften, Wüstenbildung bekämpfen, Bodenverschlechterung stoppen und umkehren und den Biodiversitätsverlust stoppen



Friedliche und inklusive Gesellschaften im Sinne einer nachhaltigen Entwicklung fördern, allen Menschen Zugang zur Justiz ermöglichen und effektive, rechenschaftspflichtige und inklusive Institutionen auf allen Ebenen aufbauen



Umsetzungsmittel stärken und die globale Partnerschaft für Nachhaltige Entwicklung wiederbeleben.