

Nachhaltigkeit x Systemtheorie

Systemtheoretische Reflexionen zur
Nachhaltigkeitstransformation
von Wirtschaft

von Karry Schwettmann



Inhaltsverzeichnis

| | |
|--|----|
| 1 Einführung | 2 |
| 1.1 Vorwort | 2 |
| 1.2 Hinweise zum Lesen | 3 |
| 2 Vorrangmodell vs. Systemmodell | 4 |
| 3 Wirtschaft und Nachhaltigkeit | 8 |
| 3.1 Das Knappheitsparadoxon | 8 |
| 3.2 Die Logik der Wirtschaft | 9 |
| 3.3 Nachhaltigkeit systemtheoretisch eingeordnet | 11 |
| 4 Nachhaltigkeit und Werte | 13 |
| 4.1 Weiche Werte (Soft Values) | 13 |
| 4.2 Harte Werte | 15 |
| 4.3 Gesellschaftliche Werte | 16 |
| 4.4 »Politische« Werte | 18 |
| 5 Die Grenzen der Vision der nachhaltigen Wirtschaft | 23 |
| 6 Nachhaltiger Wandel | 26 |
| 7 Fazit | 27 |
| 8 Glossar | 28 |
| 9 Literaturverzeichnis | 39 |
| Danksagung und Impressum | 40 |

1 Einführung

1.1 Vorwort

»Es gibt nichts Praktischeres als eine gute Theorie«. Diese Aussage, die dem Psychologen Kurt Lewin zugeschrieben wird, fasst zusammen, warum ich es für eine gute Idee hielt, diese kurze Abhandlung zu schreiben. Ich muss gestehen, als Praktikerin hat Theorie in meiner Arbeit lange Zeit nur nachrangig eine Rolle gespielt. Das hat sich geändert, als ich nach Antworten suchte auf eine Frage, die ich mir in meiner Berufspraxis als Nachhaltigkeitsberaterin immer wieder stellte: Woran liegt es, dass sich trotz der vielen sichtbaren Bemühungen unsere Wirtschaftsweise zu transformieren, so wenig darauf hindeutet, dass eine Transformation gelingen wird? Wie kommt es, dass sich Organisationen, die in Nachhaltigkeit investieren, schwer tun, nachhaltig nachhaltiger zu werden? Und wie kann das effektiver und effizienter gelingen?

Als ich die soziologische Systemtheorie kennenlernte und damit auch die neueren Erkenntnisse aus der Systemforschung, erhielt ich erstmals handfeste Hinweise auf meine Frage. Albert Einstein sagte: »Wenn ich eine Stunde Zeit hätte, um ein Problem zu lösen, würde ich 55 Minuten über das Problem nachdenken und 5 Minuten über die Lösung.«. Die Systemtheorie bietet einen geeigneten Rahmen, den Ursachen von Problemen auf den Grund zu gehen und die entscheidenden Probleme an der Wurzel zu packen. Meine Beobachtung ist, dass wir gerade in der Nachhaltigkeitsdebatte oft vorschnell in Lösungsdenken verfallen, anstatt uns zunächst ausgiebig mit den zugrundeliegenden Problemen zu beschäftigen. Es liegt wahrscheinlich in der Natur der Sache, dass wir Nachhaltigkeitsverantwortliche vor allem die Zukunft im Blick haben. Das führt allerdings auch dazu, dass die vorgestellten Lösungen so einfach und unfehlbar erscheinen und wenig Raum für Diskussion darüber bleibt, was auf dem Weg schiefgeht und noch schiefgehen kann. Ich halte das für tückisch. Die Gefahr, die ich sehe, ist, dass wir voller Tatendrang eine Transformation vorantreiben, ohne zu berücksichtigen, wie Systeme funktionieren und wie sie sich verändern. Man stelle sich die Entwicklung eines neuen Medikaments vor, das eine Krankheit heilen soll, ohne zu verstehen, wie der Organismus potenziell darauf reagiert. Die Folgen können verheerend sein. Aus meiner Sicht würde eine (selbst-)kritischere Auseinandersetzung mit den eigenen Ambitionen – auch und gerade innerhalb der Nachhaltigkeitsbewegung, zu der ich mich selbst zähle – helfen, unsere Arbeit anschlussfähiger zu gestalten und unsere Strategien zu verbessern.

Systemtheorie und ihr Einfluss auf das, was heute unter »Systemdenken« verstanden wird, ist in der Nachhaltigkeitsforschung natürlich nicht neu. Seit Jahrzehnten berufen sich Vorreiter und Vordenkerinnen auf das Systemdenken als notwendige Voraussetzung für eine nachhaltige Entwicklung. Man denke an Donella Meadows, die mit »The Limits to Growth« und ihren späteren Arbeiten wesentliche Grundlagen für unser heutiges (systemisches) Verständnis von Nachhaltigkeit gelegt hat. Viele populärwissenschaftliche Publikationen zur Nachhaltigkeit und wirtschaftlichen Transformation bauen darauf auf, d.h. zentrale Argumentationen sind auch auf den einen oder anderen systemtheoretischen Unterbau zurückzuführen, werden aber oftmals nicht

explizit offengelegt. Diesen möchte ich hiermit zumindest punktuell beleuchten, indem ich beispielhaft sowohl auf Aspekte der Transformation von Wirtschaft als Ganzes als auch auf die konkrete Nachhaltigkeitsarbeit in Organisationen eingehe. Mir ist dabei bewusst, dass meine Ausführungen hier und da als Fürsprache für die aktuelle Wirtschaftsweise ausgelegt werden können. Dies entspricht jedoch nicht meinem Anliegen. Es geht mir vielmehr darum, das System, welches wir erneuern wollen, erst einmal als solches anzuerkennen. Meiner Ansicht nach ist das eine notwendige Voraussetzung, um über machbare Veränderung sprechen zu können. Dabei ist die soziologische Systemtheorie kein Allheilsbringer. Sie bildet lediglich ein mögliches und in meinen Augen sehr tragfähiges Fundament für eine systemische Perspektive auf komplexe Probleme, wie Klimawandel, soziale Ungleichheit oder gesellschaftliche Polarisierung, die wir auch durch unsere Arbeit in Organisationen versuchen zu lösen. Wie das besser gelingen kann, möchte ich hier zur Diskussion stellen.

Die Hoffnung ist abschließend, dass die Reflexionen einen Beitrag leisten können, Nachhaltigkeitsverantwortliche zu entlasten. Diese Berufsgruppe ist aufgrund der komplexen Natur ihrer Arbeit und einem hohen Verantwortungsgefühl einem erhöhten Burnout-Risiko ausgesetzt.¹ Mir persönlich hat das hier aufbereitete Wissen geholfen, meinen Einflussbereich und meine Einflussmöglichkeiten klarer zu sehen. Diese neu gewonnene Perspektive hat dazu beigetragen, mich in meiner Arbeit wirksamer zu fühlen, was nicht zuletzt auch einen nachhaltigeren Umgang mit meinen eigenen Ressourcen geführt hat. Zu diesem Perspektivwechsel möchte ich insbesondere Nachhaltigkeitsverantwortliche in und für Organisationen sowie Geschäftsführende mit Interesse an Nachhaltigkeit einladen.

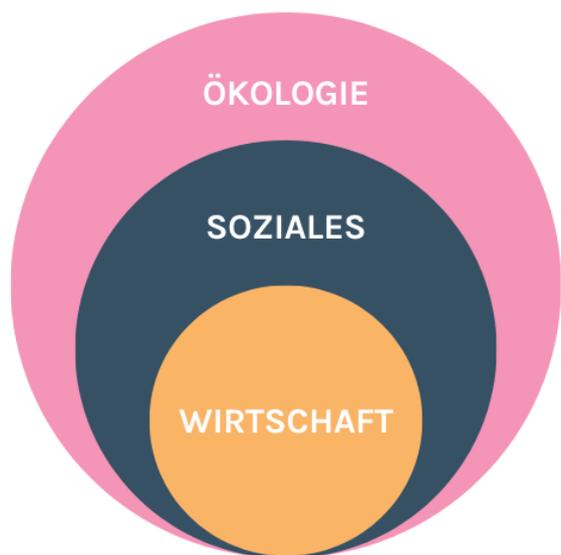
1.2 Hinweise zum Lesen

Diese Abhandlung sieht davon ab, systemtheoretisches Grundlagenwissen voranzustellen. Stattdessen wird der Versuch gewagt, Systemtheorie und Nachhaltigkeit gleich zu Beginn anschaulich zu verknüpfen und darin auf relevante Theorie zu verweisen. Im Fließtext erscheinen dann Verweise zum Glossar, z. B. [[→ Komplexität](#)]. Wer also mehr über Komplexität im gegebenen Kontext erfahren möchte, kann dazu ins Glossar wechseln und findet dort eine kurze Erläuterung zum jeweiligen Begriff. Dies mag dazu verleiten, diesen Schritt zu überspringen, daher möchte ich an dieser Stelle ausdrücklich dazu ermutigen, dies nicht zu tun und für die praktische Handhabung das Glossar beispielsweise in einem zweiten Fenster zu öffnen. Die Absicht ist auf diese Art das Verknüpfen systemtheoretischen Wissens mit den besprochenen Nachhaltigkeitsthemen mehr als einmal zu ermöglichen.

¹ vgl. Acre: The Sustainability Census 2023, o. O., online unter: <https://143443572.fs1.hubspotusercontent-eu1.net/hubfs/143443572/Sustainability%20Census%202023.pdf>

2 Vorrangmodell vs. Systemmodell

Einführend soll der Blick auf die Frage gerichtet werden, wie sich Ökologie, Wirtschaft und Gesellschaft zueinander verhalten. Wer im Nachhaltigkeitsbereich arbeitet, hat bei dieser Frage wahrscheinlich das 3-Säulen-Modell oder das Vorrangmodell der Nachhaltigkeit vor Augen. Rufen wir uns das Vorrangmodell der Nachhaltigkeit² in Erinnerung. Das Vorrangmodell ist womöglich das zentrale Modell für das Verständnis einer nachhaltigen Wirtschaft. In fast allen Definitionen einer *nachhaltigen Entwicklung* sind die drei Dimensionen Ökologie, Gesellschaft (Soziales) und Wirtschaft der gemeinsame Nenner:

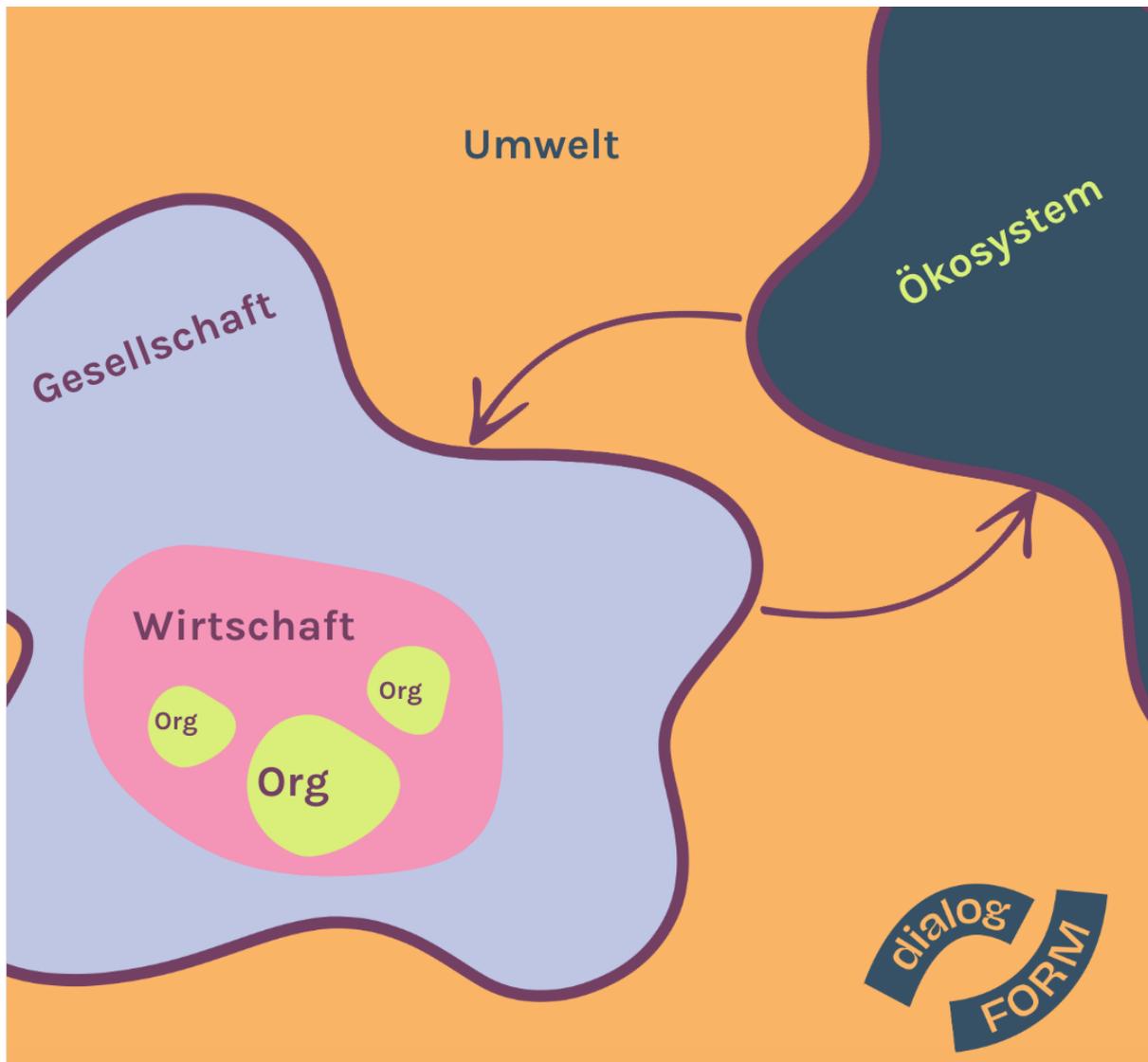


Das Vorrangmodell sagt aus, dass es keine Wirtschaft ohne Gesellschaft und keine Gesellschaft ohne (intakte) Ökologie gibt. Die planetaren Grenzen machen deutlich, dass die Ressourcen der Erde endlich sind und ein Überschreiten dieser Grenzen irreversible Folgen haben kann, die ökologische, gesellschaftliche und wirtschaftliche Systeme destabilisieren. Der aktivistische Slogan »There is no business on a dead planet« fasst gut zusammen, worum es im Kern geht. Wirtschaft, so wie sie heute konstituiert ist, ist nicht möglich, solange Gesellschaft und Ökologie nicht die erforderlichen Ressourcen bereitstellen können, die Wirtschaft erst möglich machen. Und daraus folgt: Die Wirtschaft muss sich diesen Grenzen anpassen und nachhaltig(er) werden. Diese Sichtweise bildet die Grundlage für Haltung und Handeln vieler, die sich für eine sozial-ökologische Transformation einsetzen, sei es in Zivilgesellschaft, Wirtschaft oder Politik. Sie erkennen an, dass wirtschaftliches Handeln nicht losgelöst von planetaren Grenzen und sozialen Fundamenten gedacht werden kann, sondern sich innerhalb dieser Rahmenbedingungen neu ausrichten muss.

² Das Vorrangmodell ist eine Weiterentwicklung des Drei-Säulen-Modells und basiert auf der Vorstellung, dass Naturkapital nur beschränkt oder gar nicht durch Human- oder Sachkapital ersetzbar ist (»starke Nachhaltigkeit«).

Das Vorrangmodell neu modelliert

Wenn wir Ökologie, Gesellschaft und Wirtschaft nun aus Sicht der Systemtheorie [\[→ Systemtheorie\]](#) betrachten, sieht das Modell anders aus. Es ergibt sich folgendes Modell:



Systemtheoretisch betrachtet, ist Wirtschaft ein Teilsystem von Gesellschaft und einzelne Organisationen in Wirtschaft, wie z.B. ein Unternehmen, sind Teil des Funktionssystems Wirtschaft und als soziales System gleichzeitig Teil des Systems Gesellschaft. Das Ökosystem ist deswegen isoliert dargestellt, da es ein System mit eigener innerer Logik darstellt. Die Pfeile machen deutlich, dass sich Gesellschaft (samt Wirtschaft und ihrer Organisationen) und Ökosystem wechselseitig aufeinander beziehen und dies ein Prozess ist, in dem die Systeme sich fortlaufend aneinander anpassen. Dies wird auch strukturelle Kopplung genannt [\[→ Strukturelle Kopplung\]](#).

»Ist Gesellschaft aber nicht Teil des Ökosystems? Gesellschaft besteht doch aus Menschen und gerade das Nachhaltigkeitsverständnis setzt voraus, dass wir uns Menschen als Teil des Ökosystems und nicht getrennt davon verstehen!«. Aus dieser

Nachhaltigkeitsperspektive ist das richtig, aus der systemtheoretischen Perspektive verhält es sich anders: Gesellschaft bildet ein eigenes geschlossenes System, in dem Menschen zwar handeln, aber nicht das Grundelement darstellen. Gesellschaft (wie jedes soziale System) besteht nicht aus Individuen, sondern aus Kommunikation. Jedes soziale System funktioniert als Kommunikationssystem. Das mag nicht der täglich erlebbaren Realität entsprechen, tatsächlich handelt es sich bei dieser Erkenntnis um eine zentrale theoretische Errungenschaft, die folgendermaßen nachzuvollziehen ist: Wenn man sich eine Organisation als soziales System vorstellt, dann können Menschen beliebig ein- und austreten, ohne dass sie dadurch zerfällt oder sich auflöst. Das ist nur möglich, weil über Raum- und Zeitgrenzen hinweg kommuniziert werden kann. Erst wenn keine Kommunikation mehr möglich ist, »stirbt« die Organisation. Ohne Kommunikation keine Organisation keine Gesellschaft.³

Welche Rolle spielt dann Mensch im System? Systemtheoretisch betrachtet, gehört Mensch zur *Umwelt* von Gesellschaft, Wirtschaft und Ökosystem. Wichtig: In der Systemtheorie meint *Umwelt* nicht das Ökosystem, sondern alles, was *nicht* zum betrachteten System gehört. [\[→System/Umwelt\]](#) [\[→ System/Umwelt-Unterscheidung\]](#).

Die System/Umwelt-Unterscheidung ist entscheidend, da darüber erklärt wird, wie Systeme sich verändern. Mensch zum Beispiel, in der Umwelt von sozialen Systemen, kann auf Gesellschaft, Wirtschaft und Ökosystem als Systeme einwirken, aber nicht gezielt Einfluss nehmen. Das wiederum können wir tagtäglich erleben, wenn wir versuchen, »das System zu verändern«, es sich aber nicht so einfach verändern lassen will [\[→ Strukturelle Kopplung\]](#). Damit kommen wir zum Punkt, warum relevant ist zu wissen, woraus Systeme bestehen (was ihre Grundelemente sind). Wenn wir Kommunikation als Grundelement von Gesellschaft, und damit auch von Wirtschaft und Organisationen, verstehen, dann folgt daraus, dass wir Kommunikation bei Transformationsvorhaben mit berücksichtigen müssen. Das ist längst nicht allgemeines Wissen und wird deutlich, wenn es heißt, dass wir unbedingt »mehr Bewusstsein schaffen« oder »das Mindset ändern« müssen, wenn Transformation gelingen soll. Beide Argumente, mehr Bewusstsein und neues Mindset, zielen nicht auf Kommunikation ab, sondern auf die Psyche des Menschen. Da die menschliche Psyche wiederum ein eigenes System darstellt und diese mit Gesellschaft strukturell gekoppelt ist, lässt sich schlussfolgern, dass der Versuch einer Organisation die Psyche ihrer Mitarbeitenden oder Mitglieder direkt zu beeinflussen, aus oben genannten Grund zumindest ineffizient ist. Organisationen sind daher besser beraten, den »Umweg« über die Kommunikation zu nehmen. Dies setzt wiederum ein Verständnis von Kommunikation und wie Kommunikation funktioniert voraus.⁴

Es wird deutlich, dass das Vorrangmodell und das Systemmodell einen unterschiedlichen Fokus setzen. Das Vorrangmodell zeigt auf, dass Wirtschaft, so wie sie aktuell konstituiert ist, langfristig nicht aufrecht zu erhalten ist, weil wir uns unserer eigenen existentiellen Grundlagen berauben. Es betont, dass ein intaktes Ökosystem und eine stabile

³ Aussage von Niklas Luhmann in der Dokumentation »Der Beobachter im Krähenest«, ab Minute 26:00.

⁴ Wer mehr über Kommunikation im Kontext von Systemtheorie, Transformation und Gesellschaft(skritik) erfahren möchte, empfehle ich das Buch »Pogofähigkeit« von Gitta Peyn.

Gesellschaft die Voraussetzung für langfristig erfolgreiches Wirtschaften ist. Das Systemmodell dagegen betont die System/Umwelt-Unterscheidung und damit das Verhältnis zwischen System und Umwelt.

Was machen wir nun aus der Gegenüberstellung der zwei Modelle?

Modelle im Einsatz

Modelle finden überall und ständig Anwendung. Wir bilden unsere eigenen und lernen neue in der Schule, im Studium und in Weiterbildungen. Ihre Funktion ist es, Komplexität zu reduzieren und komplexe Zusammenhänge zu vereinfachen. Die Vereinfachung ermöglicht es, Komplexität auf ein handhabbares Maß zu reduzieren, um gezielt mit Informationen arbeiten und daraus Handeln abzuleiten. Die andere Seite der Medaille ist, dass Komplexitätsreduktion auch immer zu einem Fokus führt, der zwangsläufig vieles wieder ausblendet. »Modell und Realität verhalten sich wie Speisekarte und Speise. Ich esse lieber die Speise als die Karte.«, sagte wohl einmal Paul Watzlawick.

Die Übung der Gegenüberstellung der zwei Modelle zeigt uns, wie Modelle uns und unser Denken leiten, dass sie unterschiedliche Perspektiven aufzeigen. Es geht hier nicht um die Frage, welches Modell richtig oder falsch ist, sondern welches Modell in welchem Kontext nützlicher ist. Es stellt sich die Frage nach der Funktionalität: Für welches Problem ist welches Modell besser geeignet? Denn Problembetrachtung und Lösungsentwicklung hängen davon ab, wie wir diese gedanklich einordnen. Ich beobachte auf LinkedIn häufig Auseinandersetzungen, wo deutlich wird, dass Menschen durch ihre jeweils eigene Brille auf Sachverhalte schauen (unterschiedliche Modelle anwenden) und darüber in Streit geraten, wo dies unnötig ist. Daher ist es hilfreich, sich vorhandene Modelle und Theorien bewusst zu machen, sodass wir diese funktional einsetzen können. Das Vorrangmodell eignet sich, um auf die Zukunft zu schauen und sich zu fragen, wie wir uns Zukunft innerhalb der planetaren Grenzen vorstellen. Die SDGs oder das Pariser Klimaabkommen beispielsweise reflektieren das Modell sehr gut. Das Systemmodell wiederum eignet sich, um die Hebel und Grenzen zu identifizieren und die Veränderung in die gewünschte Richtung wahrscheinlicher machen.

So gesehen, ko-existieren die beiden Modelle wunderbar nebeneinander und man fragt sich, warum in so vielen Diskussionen Wirtschaft gegen Nachhaltigkeit und Nachhaltigkeit gegen Wirtschaft ausgespielt wird. [→ [Nachhaltigkeit](#)]

3 Wirtschaft und Nachhaltigkeit

3.1 Das Knappheitsparadoxon

Alle komplexen lebenden Systeme bilden Paradoxien aus [[→ Paradoxien](#)].

Der Begriff *Nachhaltigkeit* kommt ursprünglich aus der Forstwirtschaft im frühen 18. Jahrhundert: Wer nur so viele Bäume fällt, wie nachwachsen können, sorgt dafür, dass der Wald für die künftige Nutzung zur Verfügung steht und auf Dauer seinen Wert behält. Dieses Verständnis prägt bis heute das Nachhaltigkeitsverständnis. Wikipedia beschreibt »Nachhaltigkeit als Handlungsprinzip bei der Nutzung von Ressourcen. Hierbei soll eine dauerhafte Bedürfnisbefriedigung gewährleistet werden, indem die natürliche Regenerationsfähigkeit der beteiligten Systeme bewahrt wird, vor allem von Lebewesen und Ökosystemen.«⁵ Nachhaltigkeit ist also eng mit der Frage, wie wir mit Ressourcen umgehen, verbunden, insbesondere den *endlichen* Ressourcen.

Systemtheoretisch betrachtet, verhält es sich mit der Nutzung von Ressourcen paradox. Niklas Luhmann hat das Phänomen *Knappheit* untersucht und argumentiert: »Knappheit ist (...) ein paradoxes Problem. Der Zugriff schafft das, was er beseitigen will. Er will sich eine zureichende Menge sichern und schafft dadurch die Knappheit, die es erst sinnvoll macht, sich eine zureichende Menge zu sichern.«⁶ Wir erinnern uns an vielerorts ausverkauftes Toilettenpapier während der Coronapandemie. Die Knappheit an Toilettenpapier entstand nicht primär durch einen tatsächlichen Mangel an Toilettenpapier, sondern durch die verstärkte Nachfrage, die aus Angst vor eben dieser Knappheit resultierte. Menschen kauften übermäßig viel Toilettenpapier, um sich eine ausreichende Menge zu sichern, und verursachten damit genau die Verknappung, die sie eigentlich vermeiden wollten. Das Beispiel zeigt überspitzt, wie Knappheit funktioniert: Der Versuch, einem Mangel vorzubeugen, erzeugt den Mangel erst. Systemtheoretisch gesprochen, passierte folgendes: »Der Zugriff erzeugt mithin Knappheit, während zugleich Knappheit als Motiv für den Zugriff fungiert. Der Zugriff aktualisiert also ein selbstreferentielles Verhältnis. Er schafft seine eigenen Bedingungen.«⁷

Die Vision einer *nachhaltigen* Wirtschaft ist gewissermaßen der Versuch, dem Knappheitsparadoxon zu entkommen. Die Idee dahinter ist, dass wenn wir wissen, welche und wie viele Ressourcen wir zur Bedürfnisbefriedigung benötigen, und dass, ohne die Möglichkeiten künftiger Generationen zu gefährden, ihre eigenen Bedürfnisse zu befriedigen⁸, können wir nachhaltig wirtschaften. Systemtheoretisch betrachtet, ist das allerdings nicht möglich. Knappheit ist systemimmanent und sie ist eine zentrale

⁵ <https://de.wikipedia.org/wiki/Nachhaltigkeit>.

⁶ vgl. Luhmann, N. (1988), S. 179.

⁷ s.o.

⁸ vgl. Definition von *Nachhaltigkeit* gemäß der Brundtland-Kommission.

Paradoxie von Wirtschaft. Das bedeutet, dass das Wirtschaftssystem bei dem Versuch, nachhaltiger zu wirtschaften, Paradoxien ausbildet. Das ist nun keine rein theoretische Vorstellung, sondern bereits gut dokumentiert.

Der Rebound-Effekt

In diesem Zusammenhang wurde bereits im 19. Jahrhundert eine interessante Beobachtung gemacht: William Stanley Jevons, ein britischer Ökonom und Philosoph, stellte fest, dass Englands Kohleverbrauch nach der Einführung der kohlebefeuerter Dampfmaschine anstieg, obwohl sie sehr viel effizienter war als die davor eingesetzte Variante. Dank James Watts, wurde Kohle zu einer kostengünstigeren Energiequelle, was zu einer steigenden Verbreitung seiner Dampfmaschine im Verkehrsbereich und anderen Industriebereichen führte, was wiederum zu einem insgesamt erhöhten Kohleverbrauch führte.

Jevons leitete aus der Beobachtung ab, dass demzufolge jeder technischer Fortschritt, der die effizientere Nutzung eines Rohstoffes erlaubt, letztlich zu einer erhöhten Nutzung dieses Rohstoffes führt, anstatt sie zu senken. Man spricht vom sogenannten *Jevons-Paradoxon* oder *Rebound-Effekt*: Effizienzsteigerungen führen zu niedrigeren Kosten für Produkte oder Dienstleistungen. Dies führt zu mehr Nachfrage, was wiederum zu mehr Verbrauch führt, wodurch ursprüngliche Einsparungen teilweise wieder aufgehoben werden.

Weitere paradoxe Effekte entstehen durch Verlagerungseffekte. Beispielsweise führen Maßnahmen zur Reduktion von Umweltschäden in einem Bereich oft zu Umweltbelastungen in anderen Bereichen. Beispiel: Der Umstieg auf Elektroautos reduziert die Emissionen im Betrieb, führt aber zu neuen Umweltproblemen, etwa durch den Abbau von Lithium für Batterien. Nachhaltige Produkte oder Technologien können den Konsum anregen, anstatt ihn zu reduzieren – etwa durch grüne Mode, die Menschen dazu motiviert, mehr zu kaufen, anstatt weniger. Nachhaltigkeit kann soziale Spannungen verstärken. Beispielsweise können steigende CO₂-Preise oder Umweltauflagen zu höheren Lebenshaltungskosten führen, die sozial schwächere Gruppen stärker belasten.

Die Beispiele sind oftmals bekannt, aber es wird verkannt, dass es sich hierbei um Phänomene handelt, die bezeichnend für die Komplexität der Systeme sind, mit denen wir es zu tun haben. Das bedeutet, dass diese Paradoxien sich nicht von Menschenhand einfach ausschalten, oder umgehen⁹ lassen - wir können uns nur ihrer bewusst sein und sie, soweit möglich, in unseren Strategien berücksichtigen.

3.2 Die Logik der Wirtschaft

Die meisten Systeme der modernen Gesellschaft sind zweiwertig codierte (Sub-)Systeme. Niklas Luhmann spricht von »binär codierten Funktionssystemen«¹⁰. Das bedeutet, die

⁹ Systemtheoretisch gesprochen, werden Paradoxien nicht »gelöst«, sondern werden vom System ausdifferenziert oder entfaltet.

¹⁰ vgl. Luhmann, N. (1988), S. 84.

Systeme erfüllen in Gesellschaft bestimmte Funktionen, wie z.B. das Gesundheitssystem, das Rechtssystem, das Bildungssystem etc., und operieren jeweils nach ihrem eigenen binären Code, nach ihrer eigenen inneren Logik. Das Rechtssystem operiert nach dem Code *rechtmäßig / unrechtmäßig* und entscheidet, ob eine Handlung oder Situation im Einklang mit den geltenden Gesetzen steht oder dagegen verstößt. Die Wissenschaft operiert nach dem Code *wahr / falsch* und unterscheidet, ob Aussagen, Theorien oder Ergebnisse als wahr oder falsch gelten, basierend auf den Kriterien des wissenschaftlichen Arbeitens. Medien wiederum operieren nach *Information / Nicht-Information* und entscheiden, ob etwas berichtenswert ist (Information) oder nicht (Nicht-Information), wodurch die Auswahl und Verbreitung von Nachrichten gesteuert wird. Weitere Beispiele für Funktionssysteme sind das Gesundheitssystem, die Politik, Familie oder auch Erziehung.

Das Wirtschaftssystem operiert nach dem Code *Zahlung / Nicht-Zahlung*. Dieser Code entscheidet, welche Kommunikation für die Organisationen relevant ist und welche nicht. Vereinfacht gesagt: Geld ist die Sprache der Wirtschaft. Alle wirtschaftlichen Entscheidungen und Prozesse orientieren sich primär an dieser Unterscheidung mit der Absicht kurz-, mittel- und/oder langfristig Zahlungen (Einnahmen) zu generieren, um die Überlebensfähigkeit der Organisationen zu gewährleisten. Um diese Unterscheidung entlang des Codes innerhalb der Organisation zu operationalisieren, entwickeln diese Kriterien und Werte. In Wirtschaft ist es üblich, dass Unternehmen sich u.a. an Umsatz und Gewinn orientieren und, darauf aufbauend, Leistungsindikatoren (KPIs) entwickeln. Aber auch gemeinnützige und nicht-staatliche Organisationen sind auf Zahlungen angewiesen, seien es Spenden oder staatliche Fördermittel. Auch sie können nur dann überleben, wenn sie langfristig mehr einnehmen als sie ausgeben. Problematisch wird es bei der Betrachtung von sogenannten *Drittwerten* oder *Rejektionswerten*, die nicht in die zweiwertige Logik des vorliegenden Funktionssystems passen. Klimaschutz ist ein solcher Drittwert, der gemäß des binären Codes des Wirtschaftssystems nicht so einfach integriert werden kann. Dies bietet auch eine Erklärungsgrundlage für die Reibungsverluste in Organisationen, die versuchen, Werte aus der Umwelt (aus anderen Funktionssystemen und der Gesellschaft als Ganzes) zu integrieren. Zu solchen Werten zählen zum Beispiel Gemeinwohlorientierung, Klimaschutz, soziale Gerechtigkeit, Diversität. Diese zu integrieren ist nicht unmöglich, aber man sollte sich der Logik bewusst sein, um dies effektiv tun zu können. Luhmann fasst dies folgendermaßen zusammen:

»Die Orientierung an anderen Werten (etwa denen der Caritas, der politischen Opportunität, des Rechts usw.) bleibt selbstverständlich möglich, denn die ausgeschlossenen Drittwerte können auf der Ebene der Programme des Wirtschaftssystems durchaus berücksichtigt werden. Sie fungieren dann aber ökonomisch mediatisiert, sind dann eingeschlossene ausgeschlossene Drittwerte, entparadoxierte Paradoxien.«¹¹

Luhmann weist mit dieser Erklärung darauf hin, warum Drittwerte problematisch sein können: Sie wirken paradox. Um beim Beispiel *Klimaschutz* zu bleiben: Würde Klimaschutz

¹¹ vgl. Luhmann, N. (1988), S. 247.

nicht ökonomisch mediatisiert als Wert in Wirtschaft einbezogen werden, entfaltet Klimaschutz als Ambition wirtschaftlich paradoxe Effekte. »Ökonomisch mediatisiert« bedeutet in diesem Zusammenhang, dass Klimaschutz im Sinne der zweiwertigen Logik in »Zahlung/Nicht-Zahlung« übersetzt werden kann. Konkret: wenn eine Organisation sich am Wert Klimaschutz orientiert, dann muss klar sein, wie die Maßnahmen auf Zahlung bzw. die Überlebensfähigkeit der Organisation einzahlen. Ansonsten bleiben wir der Paradoxie [→ Paradoxien] verhaftet, die medial besonders deutlich wird, wenn es immer wieder heißt »Klimaschutz kostet...«. Das gilt einerseits auf der Ebene der Funktionssysteme, wo Klimaschutz als politisches Thema (zum Funktionssystem der Politik gehörend) zum Wirtschaftsfaktor wird, wenn beispielsweise CO₂-Preise definiert werden. Andererseits gilt dies auch auf der Ebene der Organisationen, wenn ein Unternehmen z. B. entscheidet, etwas zum Klimaschutz beizutragen und dafür höhere Kosten auf sich zu nehmen.

Klimaschutz und Wirtschaft können Hand in Hand gehen. Der Fokus muss nur darauf liegen, die Drittwerte so mediatisieren, dass die Paradoxie aufgelöst wird, indem zuerst die Frage gestellt wird, wie unternehmerischer Klimaschutz wirtschaftlich funktionieren kann. Dieser grundlegende Mechanismus und was aus systemtheoretischer Sicht zu berücksichtigen ist, ist nicht nur in der Diskussion um Wirtschaft vs. Klima relevant, sondern in Bezug auf alle Überlegungen zu einer *Ethik der Wirtschaft* und wie eine andere, bessere Wirtschaft aussehen kann.

Übrigens: Luhmann selbst merkt an, dass »Geld ein diabolisches Medium insofern ist, als es alle anderen Werte auf der Ebene des Codes neutralisiert und in den inferioren Status der Gründe für Zahlungen bzw. Nichtzahlungen abschiebt.«¹². Mit diesem Satz macht Luhmann etwas, was er sonst nicht macht: Er bewertet (Geld als »diabolisches Medium«). Damit sei betont, dass Systemtheorie in erster Linie beschreibt und nicht bewertet. Der Kernpunkt für mein Anliegen ist, dass wir durch die systemtheoretische Brille eine neue Perspektive gewinnen, die helfen kann, die Unterscheidungen zu machen, die dem Anliegen dienlich sind.

3.3 Nachhaltigkeit systemtheoretisch eingeordnet

Wenn von *Nachhaltigkeit* im Organisationskontext gesprochen wird, dann sind in erster Linie die Summe der Tätigkeiten gemeint, die das Ziel haben, die langfristige Lebensfähigkeit eines Unternehmens und seiner Interessengruppen zu gewährleisten. Wenn *Nachhaltigkeit* zusätzlich systemtheoretisch betrachtet wird, dann ist darüber hinaus die Frage, wie sich diese Tätigkeiten auf das Organisationssystem auswirken. Hier ist zunächst zu beobachten, dass Nachhaltigkeit als Wert in der Organisation Entscheidungen orientiert und damit Komplexität [→ Komplexität] in der Umwelt reduziert. Generell ist das die zentrale Funktion von Werten: sie reduzieren Komplexität, indem sie beeinflussen, wie Entscheidungen getroffen, Handlungen legitimiert und interne wie externe Erwartungen gesteuert werden. Sie helfen, Handlungsmöglichkeiten zu begrenzen und Optionen auszuschließen. Ein Unternehmen, das sich als *nachhaltig*

¹² s.o., S. 245.

versteht, entscheidet sich im Rahmen seiner Wertschöpfung (im Rohstoffbezug, in der Energieversorgung, im Transport etc.) für die Optionen, die gemäß eigener Nachhaltigkeitskriterien als nachhaltig(er) eingestuft werden. Wir sprechen dann von nachhaltiger Beschaffung, nachhaltiger Innovation oder nachhaltiger Investition.

Dass Nachhaltigkeit im System komplexitätsreduzierend wirkt, ist deshalb relevant, weil jede Form der Komplexitätsreduktion immer auch mit Vereinfachungen, blinden Flecken und Konzentration (als Gegenteil von Diversifikation) einhergehen, die dem entgegenstehen können, was Werte eigentlich fördern wollen. Zum Beispiel erhofft man sich von ESG-gescreenten Aktienfonds und ETFs, dass sie langfristig besser performen als ihre konventionellen Pendanten, allerdings sind diese in der Regel weniger diversifiziert, weil sie bestimmte Industrien und Geschäftsmodelle ausschließen, z. B. fossile Brennstoffe, Tabak und Waffen. Da das Portfolio stärker auf spezifische Branchen oder Regionen konzentriert ist, schränkt dies die Diversifikation eines Portfolios ein, wodurch das Risiko erhöht ist.¹³ So kann es letztlich zu einem paradoxen Effekt kommen. In der Realität wird das Risiko eines Portfolios von vielen Faktoren beeinflusst, aber in der Theorie spielt der Grad der Diversifikation eine wichtige Rolle bei der Berechnung des Gesamtrisikos.

Gleichzeitig kann Komplexität in komplexen Systemen nie so weit reduziert werden, dass sie vollständig »eliminiert« wird. Komplexitätsreduktion erzeugt immer auch neue Beziehungen, Abhängigkeiten oder Dynamiken. Komplexität wird an anderer Stelle wieder erhöht. Im Bereich Nachhaltigkeit entsteht neue Komplexität dadurch, dass zusätzliche Anforderungen an die Entscheidungsfindung gestellt werden. Das Nachhaltigkeitsmanagement definiert zusätzliche Kriterien und Erwartungen durch die Berücksichtigung ökologischer, sozialer und wirtschaftlicher Faktoren über lange Zeiträume hinweg. Auch die Nachhaltigkeitsregulatorik, die immer mehr Unternehmen betrifft, erhöht die interne Komplexität. Die umfangreiche Datenerhebung und Erschaffung zusätzlicher Zuständigkeiten und Gremien (z. B. Nachhaltigkeitsbeauftragte, -komitees) führen zu mehr Entscheidungswegen und Verantwortlichkeiten innerhalb des Unternehmens. Darüber hinaus erhöht sich Komplexität durch die Integration von externen Stakeholder-Interessen. Diese wiederum müssen in der Organisation sinnvoll konsolidiert werden, da es ansonsten zu Chaos und Überforderung kommen kann. Letztlich muss das Unternehmen die neu entstandene Komplexität also wieder reduzieren können. Das kann durch den Einsatz von Technologie (Tools, KI) und die Einführung von Standards (Berichtsstandards, Managementstandards) bewältigt werden. Mit der Einführung von *Nachhaltigkeit* in Organisationen, wird Komplexität also neu »sortiert«.

Die Beispiele zeigen, dass Nachhaltigkeitsarbeit einen nicht geringen Einfluss auf die Komplexität einer Organisation hat. Mit diesem Wissen im Hinterkopf, ist die Frage, welche Komplexität für das vorliegende Problem oder das künftige Vorhaben angemessen ist und wie diese hergestellt werden kann. Es ist hilfreich zu verstehen, wie Organisationen Komplexität erhöhen oder reduzieren, um einschätzen zu können, welcher

¹³ Eine umfassende Studie von MSCI aus dem Jahr 2024 zeigt dennoch, dass Unternehmen mit höheren ESG-Ratings über einen Zeitraum von 17 Jahren tendenziell eine bessere Aktienkursentwicklung aufwiesen als ihre schlechter bewerteten Pendanten.

Grad an Komplexität in welchem Kontext sinnvoll ist – etwa, wenn zu viel Komplexität zur Überforderung oder zu wenig Komplexität zum Tunnelblick führt.

Eine Begleiterscheinung der Nachhaltigkeitstransformation in Organisationen ist die Einführung von Werten, die das soziale Miteinander orientieren. Zunehmend geraten Werte wie Wertschätzung, Vertrauen, Empathie oder psychologische Sicherheit in den Fokus. Diese und ähnliche Werte sind naheliegend, da dem Nachhaltigkeitsbegriff ein Handlungsprinzip zugrunde liegt, das die Nutzung von Ressourcen in der Art vorsieht, dass dabei die »dauerhafte Bedürfnisbefriedigung gewährleistet wird, indem die natürliche Regenerationsfähigkeit der beteiligten Systeme bewahrt wird, vor allem von Lebewesen und Ökosystemen«.¹⁴ Dies beinhaltet selbstverständlich auch den Menschen als »Human Resource«. Um diesem Anspruch gerecht zu werden, müssen Stakeholder systematisch eingebunden werden – ein Schritt, der wiederum neue Herausforderungen mit sich bringt, die oft durch Werte- und Kulturarbeit bewältigt werden sollen. Wenn beispielsweise Teams im Zuge einer DEI-Initiative¹⁵ zunehmend diverser aufgestellt sind, dann kommt es wahrscheinlich zu mehr Konflikten aufgrund verschiedener Perspektiven, die miteinander vereinbart werden wollen: Komplexität wird erhöht. Es liegt nahe, infolge dessen mehr Wertschätzung und Empathie für die Perspektiven anderer zu verordnen, um Konflikte vorzubeugen, die der Organisation viel Zeit und Ressourcen kosten. Die Funktion, die weiche Werte im System erfüllen, ist Komplexität zu reduzieren, indem sie das soziale Miteinander regeln. Die Frage ist, ob das tatsächlich so gewollt ist und nicht womöglich eine unbewusste Maßnahme, um die Folgen einzudämmen. Das führt zur tiefer liegenden Frage, was das Ziel der Einführung der Initiative war und ob die Organisation dafür aufgestellt war, die steigende Komplexität angemessen und zielgerichtet zu verarbeiten.

Es handelt sich bei den genannten Werten im engeren Sinne um weiche Werte, und diese funktionieren immer paradox.

4 Nachhaltigkeit und Werte

4.1 Weiche Werte (Soft Values)

Systemtheoretisch ist zwischen weichen und harten Werten zu unterscheiden. Davon hängt ab, ob sich im System [→ Paradoxien] entfalten. Weiche Werte im Kontext sozialer Systeme sind Werte, die das Miteinander, zum Beispiel im Team oder im Büro, orientieren. Sie haben die Eigenschaft, nur schwer messbar zu sein und von der subjektiven Wahrnehmung abzuhängen. Wenn Organisationen versuchen, weiche Werte (Soft Values), wie Vertrauen, Respekt, Empathie und Wertschätzung zu integrieren, ist mittelfristig mit

¹⁴ s. Wikipedias Definition von *Nachhaltigkeit*

¹⁵ DEI: Akronym für Diversity, Equity & Inclusion

hoher Wahrscheinlichkeit mit paradoxen Effekten zu rechnen. Mit *paradoxen Effekten* sind Effekte gemeint, die genau das Gegenteil von dem erzielen, was ursprünglich mit der Einführung intendiert war.

In der soziologischen Systemtheorie sind Werte Formen der Kommunikation, die in sozialen Systemen eingesetzt werden, um Entscheidungen zu legitimieren und Handlungen zu koordinieren. Sie haben die Aufgabe, Komplexität zu reduzieren, erzeugen dadurch aber auch immer neue Komplexität, etwa wenn verschiedene Werte in Konflikt geraten (z. B. Freiheit vs. Sicherheit). Darüber hinaus, und darin steckt die Paradoxie, erzeugen Werte immer auch Gegenwerte: Wer beispielsweise Wert auf Vertrauen legt und Vertrauen in der Beziehung einfordert, kann sich nie sicher sein, dass er vertrauen kann. Es ist sogar wahrscheinlich, dass mit der Thematisierung von Vertrauen in einem persönlichen Gespräch (»Kann ich dir vertrauen?«) das Gegenteil, nämlich Misstrauen, impliziert wird. Der Akt des Vertrauens schließt zudem die Möglichkeit des Vertrauensbruchs mit ein. Niklas Luhmann beschreibt diesen Zusammenhang folgendermaßen: »[Der Vertrauende] muss sich [...] einem (möglichen) Vertrauensbruch aussetzen (riskante Vorleistung). Der Partner muss, als Rahmenbedingung, die Möglichkeit haben, das Vertrauen zu enttäuschen, und nicht nur die Möglichkeit, sondern auch ein gewichtiges Interesse daran.«¹⁶. Wer das erkennt, weiß, dass man Vertrauen nicht einfach einfordern kann. Vertrauen kann man nicht sicherstellen, sondern ist stets eine Vorleistung, die mit einem Risiko verbunden ist.

Ein anderes Beispiel: heutzutage wird im Büroumfeld viel von Wertschätzung gesprochen, aber was das konkret bedeutet, ist im Einzelfall gar nicht klar oder zumindest nicht eindeutig. Es kann die Anerkennung von Leistung gemeint sein, eine ganzheitliche Kultur des Respekts, der Teilhabe und des Vertrauens, die die individuellen Fähigkeiten, Bedürfnisse und Beiträge der Mitarbeitenden in den Mittelpunkt stellt. So beschreibt es ChatGPT. Was aber bedeutet wiederum genau *Respekt* oder *Teilhabe* oder *Vertrauen*? Während der eine unter Respekt versteht, in der eigenen Meinung unter keinen Umständen kritisiert zu werden, kann eine andere genau das einfordern, weil sie Kritik als Möglichkeit für persönliches Wachstum versteht oder nicht möchte, dass der andere nicht kritisiert aus der Angst heraus, sie könne damit emotional nicht umgehen, was einer Bevormundung gleichkäme.

Wenn eine Organisation Wert auf ein wertschätzendes Miteinander und wertschätzende Kommunikation legt, und wer dies einfordert, wird sich früher oder später mit der Situation befinden, dass ein bestimmtes Kommunikationsereignis nicht als wertschätzend empfunden wird. Häufig ist dann zu beobachten, wie Wertschätzung dann auf eine bestimmte Art und Weise eingefordert wird, die einem Erziehungsversuch gleichkommt. »Das ist aber nicht wertschätzend« oder »so kannst du das nicht sagen« ist die Folge und auf einmal wird Nicht-Wertschätzung zum Thema. Das kann weitere ungeahnte Folgen nach sich ziehen, wenn beispielsweise Kritik nicht mehr frei geäußert oder nur noch so formuliert werden kann, dass sie nicht mehr als Kritik wahrgenommen werden muss. Systemtheoretisch betrachtet, ist solche Kritik in der Folge irrelevant: Die Kritik hat nicht mehr die Möglichkeit, das System zu stören (oder zu irritieren, oder

¹⁶ Luhmann, N. (1968), S. 49.

anzuregen), wodurch die Konfliktfähigkeit des Systems eingeschränkt wird und damit die Chance, dass es sich dadurch weiterentwickelt bzw. ändert.

Zu erkennen, dass Werte paradox funktionieren¹⁷, kann helfen, den Umgang mit Werten in Unternehmen richtig einzuordnen. Wenn man diese Eigenschaft kennt, dann ist zumindest schon mal dadurch etwas gewonnen, dass man sich nicht mehr fragt, warum Werte nicht gelebt werden oder Menschen sich scheinbar nicht an diese halten. Das Problem sind nicht die Werte, sondern die unterschiedlichen Interpretationen und Erwartungen, die an diese Werte geknüpft sind. Werte sind nie universell eindeutig, sondern immer kontextabhängig und subjektiv geprägt. Gerade in Organisationen zeigt sich, dass Konflikte oft nicht aus der Abwesenheit von Werten entstehen, sondern aus ihrer unterschiedlichen Auslegung.

Werte tendieren zu Ideologisierung

Weiche Werte tendieren zudem zu Ideologisierung, da sie schnell in Gleichschaltungswunsch und Erziehungsprogramm kippen. In Organisationen entsteht Gleichschaltung z. B. dadurch, dass allgemein vorausgesetzt wird, dass Werte von allen gelebt werden sollen. Dadurch entsteht sozialer Zwang und Druck. Selbst wenn wir davon ausgehen, dass mit der Kommunikation und Betonung von Werten in Organisationen stets nur Gutes gemeint ist, bewirken sie durch die beschriebene Tendenz gegenläufige Effekte, die durch Erziehungsprogramme eingedämmt werden sollen. Man könnte nun vorschlagen, dass man sich nicht nur auf Werte einigt, sondern auch konkret auslegt, um den verschiedenen subjektiven Interpretationen Einhalt zu gebieten. Leider ist das kaum möglich, denn dafür müsste man Regeln einführen, die wertekonformes Verhalten beschreiben. Da beißt sich die Katze in den Schwanz, denn dafür werden Werte ja geschaffen: um Verhalten zu orientieren, ohne konkrete Verhaltensregeln zu definieren. Oder wie Dr. Judith Muster, soziologische Organisationsberaterin, treffend formulierte: »Werte unterliegen einem Dilemma, da sie durch eine Übersetzung [in konkrete Regeln] das Wert-hafte verlieren.«¹⁸

Das lässt den Schluss zu, dass die Formulierung von weichen Werten nur bedingt wirksam ist. Was kann dann alternativ helfen, ein gutes, produktives Miteinander in Organisationen zu gestalten und zu fördern? Die neueren Erkenntnisse aus der Systemforschung legen nahe, dass der Fokus auf Kommunikation liegen sollte. Das zeigt die Forschungsarbeit zum *Systemischen Realkonstruktivismus* von Gitta und Ralf Peyn.

4.2 Harte Werte

Von weichen Werten zu unterscheiden sind harte Werte. Im Organisationskontext handelt es sich dabei um messbare, objektive und oft quantitative Größen. Sie repräsentieren greifbare Fakten oder Ereignisse, die in Zahlen ausgedrückt werden können. Beispiele

¹⁷ vgl. dazu auch Peyn, G. (2024), S. 103 ff.

¹⁸ Dr. Judith Muster auf der Brand Eins Work Awesome Conference 2024.

hierfür sind Mitgliederzahl, Gewinn, Umsatz, Marktanteil, Produktivität oder Effizienz. Weiche Werte können harte Werte beeinflussen, doch stellt sich die Frage, ob und in welchem Maße sich dieser Einfluss messen lässt. Wenn man davon ausgeht, dass weiche Werte wie Vertrauen und Wertschätzung weder eindeutig definierbar noch direkt messbar sind und mitunter paradox wirken, erscheint es unmöglich, Kausalität herzustellen. So bleibt beispielsweise ungewiss, inwiefern eine »verbesserte« Wertschätzungskultur tatsächlich den Umsatz oder die Produktivität eines Unternehmens steigern kann.

Harte von weichen Werten zu unterscheiden ist deswegen relevant, weil jedes Funktionssystem nach seiner eigenen zweiwertigen Logik operiert, die funktionsfremde Werte (darunter auch weiche Werte) ausschließt. Die Wirtschaft, beispielsweise, operiert nach der zweiwertigen Logik *Zahlung/Nicht-Zahlung* und Werte, die mit dieser Logik nicht direkt vereinbar sind, werden darüber ausgeschlossen. Dem folgend, kann *Nachhaltigkeit* als Wert in einem Unternehmen nur dann wirklich integriert werden, sofern der Wert »ökonomisch mediatisiert«¹⁹ wird. Es muss also geklärt werden, inwiefern Nachhaltigkeit zur Wirtschaftlichkeit der Organisation beiträgt.

4.3 Gesellschaftliche Werte

Das bedeutet nicht, dass weiche Werte in und für Unternehmen grundsätzlich irrelevant sind. Es gibt zum Beispiel die Werte, auf die wir uns gesellschaftlich einigen. Werte, die unserer Verfassung zugrunde liegen, wie dem Schutz der Menschenwürde, der Rechtsstaatlichkeit, der Freiheit zur freien Persönlichkeitsentwicklung und der freien Berufswahl etc. Auch Nachhaltigkeit hat, wenn auch erst 1994, in Form eines Umweltstaatsziels Einzug in das deutsche Grundgesetz gehalten. Dort steht in Artikel 20a:

»Der Staat schützt auch in Verantwortung für die künftigen Generationen die natürlichen Lebensgrundlagen und die Tiere im Rahmen der verfassungsmäßigen Ordnung durch die Gesetzgebung und nach Maßgabe von Gesetz und Recht durch die vollziehende Gewalt und die Rechtsprechung.«²⁰

Es handelt sich bei diesen Werten in der Regel dennoch in erster Linie um weiche Werte. Werte wie Würde, Freiheit, Gerechtigkeit und Gleichheit werden eher qualitativ und subjektiv interpretiert. Es gibt keinen Freiheitsbegriff, der für alle Menschen gleich funktioniert. Gleichzeitig können Verfassungswerte durch Rechtsnormen und ihre Durchsetzung in konkrete Gesetze und Vorschriften umgesetzt werden. Dann nehmen sie einen greifbaren Charakter an und haben sodann Hard-Value-Charakter. So wird beispielsweise *Gleichheit vor dem Gesetz* in Form eines Antidiskriminierungsgesetzes gesellschaftlich und in Unternehmen in Form einer Antidiskriminierungsrichtlinie operationalisiert. Diese Werte sind gesondert einzustufen, weil sie das Fundament für den gesellschaftlichen Zusammenhalt und unsere Demokratie darstellen. Organisationen können sich an diesen ausrichten, sofern sie dazu stehen und ein Interesse daran haben, Demokratie zu erhalten und zu stärken. Das ist keine Selbstverständlichkeit und es

¹⁹ vgl. Luhmann, N. (1988), S. 247.

²⁰ Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland, [Artikel 20a](#).

kommt immer wieder zu Kontroversen, wie viele Diskriminierungsfälle in Organisationen zeigen. Dort stellt sich die Frage, wie kommt es dazu? Welche Rolle spielen demokratische Werte in Organisationen und wie können diese dort strukturell verankert werden?

Fallbeispiel Thilo Mischke / ARD

Anfang 2025 verkündete die ARD, dass Thilo Mischke die Moderation der Kultursendung »ttt – titel, thesen, temperamente« übernehmen sollte. Nach Bekanntgabe dieser Personalie kam es jedoch zu heftiger Kritik aufgrund früherer Veröffentlichungen Mischkes, insbesondere eines von ihm geschriebenen Buches, dem Sexismus und Rassismus vorgeworfen wurden. Angesichts der anhaltenden öffentlichen Debatte und der Kritik an der Personalie entschied die ARD schließlich, auf Mischke als Moderator zu verzichten.

Während die öffentliche Debatte vorrangig die Personalie in das Zentrum der Kritik stellte, beleuchtete Dr. Lena Marbacher, Autorin und Journalistin, den Fall aus der systemischen Perspektive. Sie fasste in einem Videobeitrag²¹ zusammen: »Die Debatten über Individuen bringen uns letztendlich bei einem strukturellen Problem nicht weiter. Mehr noch, sie verhindern sogar die Aufklärung, weil sie es verdecken. [...] Solange wir uns vor allem über Individuen aufregen, müssen wir an den Strukturen nichts verändern. Das ist das eigentliche Problem.« Sie zeigt dann auf, dass die ARD auf die Kritik mit einem Statement reagierte, das auf den Wertekontext der Organisation Bezug nimmt, in dem unter anderem betont wird, dass die Organisation sich konsequent mit Themen wie Sexismus und toxischer Männlichkeit auseinandersetzt. Wenn das der Fall ist, stellt sich die Frage, wie es dennoch zu einer solchen Personalentscheidung kommen konnte und wie sich das in Zukunft verhindern lässt.

Lena Marbacher führt aus: »Hat eine Organisation Werte vereinbart, auf die sich im Falle von Kritik berufen möchte, dann muss sie dafür sorgen, dass diese informalen Werte formal in der Struktur festgehalten werden. Das heißt, das Poster, auf denen diese Werte stehen, und von denen wir hoffen, dass wir alle das Gleiche meinen, nicht reichen. Vor allem dann nicht, wenn wir eine prominente, öffentlichkeitswirksame und einflussreiche Rolle besetzen wollen. Deshalb sollte in der Organisation ein Diskurs angeregt werden, wie die Organisation überhaupt zu Diskriminierungen steht: was ist Sexismus, was ist Rassismus, was ist intersektionale Diskriminierung? Wie wirkt sich das auf die Teams, die Redaktion, die Sendungen, die Moderation aus und wie schlägt sie sich letztlich im Programm nieder? Aus diesen Gesprächen kann die Organisation dann formale Strukturen, Regeln und Prozesse ableiten und sie festlegen. Diese formalen Regeln kann man dann auch dazu nutzen, Auswahlverfahren zu gestalten, bei denen man die Bewerbenden entsprechend unter die Lupe nimmt.«

Der Fall zeigt, dass weiche Werte für Organisationen durchaus eine wichtige Rolle spielen können (und sollten), es aber ratsam ist, diese vorab genauer zu bewerten und einzuordnen. Hier hilft die Frage nach der Operationalisierbarkeit: kann Wert XY in

²¹ Dr. Lena Marbacher in einem [Beitrag](#) auf LinkedIn.

konkrete Strukturen, Regeln und Prozesse überführt werden, ohne dass es zu paradoxen Effekten kommt?

4.4 »Politische« Werte

In den letzten Jahren haben wir zudem vermehrt beobachten können, wie Organisationen sich politisch positionieren. Obwohl Lobbyarbeit schon lange üblich ist, waren in den letzten Jahren vermehrt neuere Phänomene wie *Corporate Activism* oder *CEO Activism* zu beobachten, wodurch Unternehmen und Geschäftsführende sich öffentlichkeitswirksam für gesellschaftliche oder ökologische Anliegen eingesetzt haben, mit dem Ziel Einfluss auf die Politik zu nehmen. *Politische Werte* meint hier also solche Werte, die politisch (nicht direkt wirtschaftlich) motiviertes Handeln in Organisationen leiten. Dieses Engagement hat nur indirekt mit dem Organisationszweck zu tun, aber als Marketinginstrument dennoch wirtschaftliche Relevanz.

So hat das Unternehmen Patagonia, das Outdoor-Bekleidung und Ausrüstung herstellt, 2017 die US-Regierung unter Präsident Trump verklagt, um die Reduzierung von Landschaftsschutzgebieten zu verhindern. In Deutschland sahen wir Unternehmen wie innocent Drinks, The Female Company und Oatly, die reichweitenstarke Petitionen eingereicht und beworben haben. Es ging um die Einführung eines Flaschenpfands für Smoothieflaschen aus Plastik, die Reduzierung der Mehrwertsteuer auf Monatshygieneprodukte und die Einführung einer CO₂-Kennzeichnung für Lebensmittel. So haben Unternehmen öffentlich Kontroversen angestoßen und darüber gleichzeitig wirksam Werbung für ihre Produkte gemacht. Viele Fälle von *Corporate Activism* in den letzten Jahren wurden überwiegend mit Anliegen assoziiert, die eher dem linken und progressiven politischen Spektrum zugeordnet werden können. Die genannten Beispiele stehen für Themen wie Umweltschutz und Gerechtigkeit und basieren auf »progressiven Werten« wie Gleichberechtigung, Klimaschutz und soziale Verantwortung.²²

Mit der zunehmenden Bereitschaft von Organisation, sich politisch zu positionieren, wächst gleichzeitig die Erwartung, dass Geschäftsführende sich proaktiv äußern. Auch jene, die sich bewusst gegen öffentliche Stellungnahmen entscheiden, werden dennoch damit rechnen müssen, von Mitarbeitenden, Medien und anderen Stakeholdern zu politischen Fragen der Zeit befragt zu werden. Im gleichen Zug ist es zunehmend akzeptiert, dass Mitarbeitende sich im Rahmen ihrer Arbeitszeit politisch engagieren, was in manchen Fällen sogar unternehmensseitig explizit erwünscht ist. Man erinnere sich an die Fridays for Future-Demonstrationen, an welchen Menschen nicht nur als Privatperson, sondern erkennbar als Repräsentative eines Unternehmens teilgenommen haben.

Im Kontext der Nachhaltigkeitstransformation von Wirtschaft und Organisation, wollen wir diesen progressiven Wertekomplex berücksichtigen und systemtheoretisch einordnen. Aus dieser Sicht ist Vorsicht geboten.

²² Der Begriff *Corporate Activism* wird stärker mit progressiven Veränderungen und sozialem Engagement in Verbindung gebracht, weshalb Aktionen von Unternehmen, die eher konservative Werte vertreten, in der öffentlichen Wahrnehmung weniger als Aktivismus bezeichnet werden.

Greenwashing und Greenhushing

Zum einen sind politische Werte im System Wirtschaft als Drittwerte zu betrachten. Hier gilt wieder, dass diese Werte nur dann wirksam in die Organisation integriert werden können, wenn klar ist, wie sie zur Wirtschaftlichkeit beitragen. Ist dies nicht der Fall, kann es zu Phänomenen wie Greenwashing oder Wokewashing kommen. Greenwashing ist Folge einer Strategie, durch die Unternehmen ihre Außenwahrnehmung als *nachhaltig* oder *umweltfreundlich* zu steuern versuchen, ohne dabei notwendigerweise strukturelle Veränderungen in der Organisation vorzunehmen. Wenn Greenwashingpraktiken aufgedeckt werden, können die Folgen hohe Kosten verursachen: verschwendete Ressourcen, Kundenverlust und ein beschädigtes Image.

Aus systemtheoretischer Sicht ist Greenwashing allerdings kein Fehler oder böse Absicht der Organisation, sondern eine funktionale Strategie, mit der Organisationen auf externe Anforderungen reagieren, ohne ihre innere Funktionsweise grundlegend zu verändern. Greenwashing ermöglicht der Organisation, zwei widersprüchliche Anforderungen gleichzeitig zu bedienen:

- Extern: Die Umwelt (z. B. Kunden, Investoren, Regulierungen) fordert mehr Nachhaltigkeit und soziales Engagement.
- Intern: Das Wirtschaftssystem operiert nach seiner eigenen Logik, u.a. nach Werten wie Effizienz, Wettbewerbsfähigkeit und Innovation.

Diese Anforderungen sind deshalb widersprüchlich, da sie in der Regel, zumindest kurzfristig, zu Zielkonflikten führen. Wenn Unternehmen nachhaltiger werden wollen, dann ist dies zunächst mit Kosten und Investitionen verbunden, die nur dann Sinn ergeben, wenn sich daraus mittel- oder langfristig Vorteile für das Unternehmen ergeben. Es gibt dann zwei Möglichkeiten damit umzugehen: entweder das Unternehmen schafft es, Nachhaltigkeit strukturell so zu integrieren, dass sie zur Wertschöpfung beiträgt, oder das Unternehmen integriert Nachhaltigkeit eher oberflächlich durch losgelöste Einzelmaßnahmen, ohne einen wirtschaftlichen Mehrwert für das Unternehmen zu schaffen.

Greenwashing zeigt, dass Nachhaltigkeitskommunikation in Unternehmen oft eine eigene Realität erschafft, die von der tatsächlichen Unternehmenspraxis entkoppelt sein kann. Dies wiederum führt zu einem paradoxen Prozess, weil das Unternehmen Nachhaltigkeit kommuniziert, um glaubwürdig zu erscheinen, und durch diese Kommunikation aber gleichzeitig verhindert wird, dass echte strukturelle Veränderungen stattfinden. Gleichzeitig kann auch gut gemeinte Greenwashingkritik als Druckmittel von externen Stakeholdern wie Kunden und Medien paradoxe Effekte hervorrufen. Als *Greenhushing* wird die bewusste Zurückhaltung oder das Verschweigen von Nachhaltigkeitsmaßnahmen durch Unternehmen bezeichnet, um öffentliche Kritik, negative Reaktionen oder regulatorische Überprüfung zu vermeiden. Im Gegensatz zum Greenwashing, bei dem Unternehmen ihre Umweltfreundlichkeit übertreiben oder irreführend darstellen, geht es beim Greenhushing darum, echte Fortschritte nicht oder nur minimal zu kommunizieren. Greenwashingkritik kann so am Ziel vorbeischießen, denn wenn Organisationen nachhaltiger wirtschaften, dies jedoch nicht gegenüber ihrer Umwelt kommunizieren, haben diese an sich positiv bewerteten Veränderungen

systemisch kaum Relevanz. Die Organisation büßt so an gesellschaftlicher Gestaltungskraft ein.

Letztlich kann Greenwashing die Funktion der Selbststabilisierung des Systems haben: Die Organisation reagiert auf externe Erwartungen, ohne ihre interne Systemlogik infrage zu stellen.

Selbstverständlich ist »ökonomische Mediation« von Werten prinzipiell möglich, und es gibt zahlreiche Beispiele, die zeigen, dass Nachhaltigkeit ein Erfolgsfaktor sein kann. Das Unternehmen Patagonia, das zwischen 2008 und 2020 seinen Umsatz auf rund 1 Milliarde Dollar vervierfachte, zeigt sogar den paradoxen Effekt, dass es trotz oder gerade wegen seiner kritischen Haltung gegenüber Wirtschaftswachstum²³ in dieser Zeit stark gewachsen ist.

Ein klares Werteverständnis als Voraussetzung für schnelles, effektives Handeln

Die oben beschriebenen Trends und Phänomene führen auch zu der Frage, wie Organisationen damit umgehen können, wenn politische Themen Einzug in das Kommunikationsgeschehen in Organisationen halten. Gänzlich zu vermeiden ist dies kaum, aber Organisationen können sich explizit die Frage stellen, ob und welche Rahmenbedingungen sie stellen, mit dem diese Themen in der Organisation grundsätzlich gehandhabt werden. Das beginnt mit der Frage, welchen Grad politischen Engagements eine Organisation als nützlich und zweckmäßig erachtet. Dies ist nicht leicht zu beantworten und zwingt zu einer tiefgreifenden Auseinandersetzung mit den in der Organisation greifenden Wertvorstellungen, die hilft, in aufrührenden Zeiten klar Position zu beziehen und Orientierung unter Mitarbeitenden zu bieten.

Fallbeispiel: B Labs Russland-Moratorium

B Lab ist eine gemeinnützige Organisation, die das B Corp-Zertifikat vergibt. Dieses Zertifikat zeichnet Unternehmen aus, die hohe soziale und ökologische Standards erfüllen. Dahinter steht das Anliegen, eine Wirtschaft zu fördern, in der Unternehmen nicht nur auf Profit, sondern auch auf positive gesellschaftliche und ökologische Wirkung ausgerichtet sind.

²³ Das Unternehmen schaltete 2011 eine ganzseitige Anzeige in einer großen Zeitung mit dem Titel »Kaufen Sie diese Jacke nicht!«. Es forderte dazu auf, Kleidung lieber reparieren zu lassen, zu recyceln oder einfach länger zu tragen, als neue Kleidung zu kaufen. Dies ist bis heute eines seiner Kernbotschaften.

Certified



This company meets high standards of social and environmental impact.

Corporation

Als Reaktion auf Russlands Invasion in der Ukraine hat B Lab im März 2022 ein Moratorium für die Zertifizierung von Unternehmen verhängt, die in Russland und Belarus tätig sind. Dieses Moratorium beinhaltete zunächst, dass die Zertifizierung von Unternehmen mit operativen Aktivitäten in diesen Ländern zu dem Zeitpunkt pausiert wurde. Im August 2022 wurde das Moratorium bis 2023 verlängert, mit dem Plan, konkrete Standards für diese Unternehmen zu entwickeln. Im September 2024 wurde dann klargestellt, dass Unternehmen, die in Russland und Belarus mit Hauptsitz registriert sind, nicht zertifizierungsfähig sind. Unternehmen, die lediglich in Russland und Belarus operieren, aber keinen Hauptsitz haben, können die Zertifizierung fortsetzen, sofern sie zusätzliche Transparenzkriterien hinsichtlich ihrer Aktivitäten in diesen Regionen erfüllen.

B Lab hat sich in diesem Konflikt deutlich positioniert und agierte damit auch als Sprachrohr für viele tausende zertifizierte Unternehmen weltweit. Dieser Prozess blieb für viele Unternehmen mit Zertifizierungsabsicht nicht folgenlos und führte auf einer übergeordneten Ebene zu der Frage, ob B Lab damit glaubwürdig einen Standard für sozial-orientiertes, ethisches Wirtschaften setzen kann. Während das Russland-Moratorium allem Anschein nach zu überschaubarem Widerstand geführt hat, wurde später deutlich, welche Krux sich die Organisation damit eingehandelt hat. Als im Oktober 2024 die Hamas Israel angegriffen hat und es daraufhin zu einer israelischen Militäroffensive kam, stand B Lab vor der Frage, wie sie nun in diesem Konflikt Stellung bezieht. Nachvollziehbar ist, dass viele der zertifizierten Unternehmen eine klare Abgrenzung gegenüber dem Vorgehen der israelischen Regierung forderten, bis heute aber entzieht sich B Lab der Stellungnahme, was zu Frust innerhalb der B Corp-Community und zum Entschluss einiger Unternehmen führte, die Zertifizierung abzulegen.²⁴

Die Organisation entschloss sich in einem Fall zur Stellungnahme und im anderen Fall zur Enthaltung. Von außen wirkt dies wie inkonsistentes Verhalten und legt nahe, dass die Organisation kein klares Werteverständnis hatte, welches ihr Handeln im Einzelfall schnell und effektiv zu orientieren vermochte. Was bedeutet *ethisches Wirtschaften* und *Social Impact* im Kontext von Unternehmen, die in Kriegsgebieten tätig sind? Auch darauf gibt es keine einfache Antwort und verdeutlicht die mit Wertevorstellungen verbundene

²⁴ Ein [Beispiel](#).

Komplexität, die sich wiederum in den vielschichtigen, wechselseitigen Abhängigkeiten der verschiedenen Akteure und Systeme im jeweiligen Kontext zeigt.

Organisationen gestalten Gesellschaft

Richtig ist, dass Organisationen Gesellschaft mitgestalten. Aus diesem Grund liegt es nahe, zumindest die Frage zu stellen, zu welcher Art Gesellschaft die Organisation beitragen möchte. Gleichzeitig ist aus der Systemforschung bekannt, dass Organisationen gesellschaftliche und politische Probleme nicht einfach lösen können. Das zeigt sich deutlich in dem schwierigen Versuch der Organisationen, sich im Kontext großer polarisierender Debatten zu positionieren. Während der Corona-Pandemie, Putins Angriffskrieg in der Ukraine oder aktuell im wieder akuten Nahostkonflikt, wurden diese Themen nicht nur unter Mitarbeitenden zum Gesprächsthema, sondern in manchen Fällen zum Thema der gesamten Organisation, wie das oben beschriebene Beispiel zeigt. Die systemtheoretisch relevante Frage an der Stelle ist, inwiefern die daran gebundene Kommunikationsenergie gut investiert ist? Konkreter: inwiefern trägt sie dazu bei, ein Problem für die Kunden und Mitglieder zu lösen und für diese einen Wert zu schöpfen? Oder in diesem konkreten Fall: inwiefern trägt die politische Positionierung und die entsprechende Übersetzung in Zertifizierungsstandards dazu bei, ökologisch und sozial positive Wirkung zu entfalten? Mit welchen Konsequenzen und ggf. paradoxen Effekten muss gerechnet werden, wenn das getan wird, und sind diese gewollt, im Sinne der Organisation?

Sich zu gesellschaftlich polarisierenden Ereignissen zu äußern, war bis vor ein paar Jahren nicht üblich und ist auch Folge des Trends den *ganzen Menschen* in der Organisation willkommen zu heißen. Damit sind Bestrebungen gemeint, Organisationen insgesamt menschenfreundlicher, partizipativer und werteorientierter zu gestalten. Dabei kommt es zunehmend zur Vermischung von privaten und beruflichen Interessen: Mensch ist nicht mehr nur Arbeitskraft, sondern auch Elternteil, politisch engagierte Person, Sinnsuchende, Mensch mit Kinderwunsch²⁵ etc. Letztlich entsteht hierbei ein neues Menschenbild in Organisationen, in dem diese zunehmend in die Verantwortung gehen, menschliche Bedürfnisse einzubeziehen, zu adressieren und zu lösen. Wir haben an dieser Stelle die Herausforderungen durch die Einbeziehung politischer Kommunikation in Organisationen der Wirtschaft besprochen und es lässt sich erahnen, dass weitere vielfältige Herausforderungen mit dem Einzug des *ganzen Menschen* in Organisation einhergehen.

Was bedeuten diese Unterscheidungen von Werten nun für Organisationen? Wer das weiß und hier richtig differenzieren kann, weiß um die Grenzen und Möglichkeiten von Wertekommunikation und -arbeit in Organisationen. Das gilt für *Nachhaltigkeit* als Wert und insbesondere für weiche Werte. Es ist daher empfohlen, diesen sichtbar zu machen, zu besprechen und zu reflektieren.

²⁵ Es gibt Anbieter, die darauf spezialisiert sind, Unternehmen als Arbeitgeber die Familienplanung von Mitarbeitenden zu unterstützen, durch Aufklärung und finanzielle Zuschüsse bei Social Freezing und Adoptionsverfahren.

5 Die Grenzen der Vision der nachhaltigen Wirtschaft

Damit müssen wir uns fragen, wie zielführend es ist, wenn wir Werte wie *nachhaltig* oder *regenerativ* in Organisationen verankern wollen. Hier gilt es zu unterscheiden zwischen Organisationen, die bereits nachhaltig und regenerativ wirtschaften und solchen, die in diese Richtung transformieren wollen. Wenn Organisationen bereits erfolgreich ein nachhaltiges, gemeinwohlorientiertes oder regeneratives Geschäftsmodell entwickelt haben, dann sind sie der beste Beweis, dass »es geht«. Sie können andere Organisationen inspirieren und zeigen, wie es geht. Bei der vorliegenden Betrachtung der Grenzen und Hürden auf dem Weg zur nachhaltigen Wirtschaft geht es vielmehr um jene, die sich dahin entwickeln wollen.

Wenn wir Wirtschaft und Unternehmen Teil eines sozialen Systems verstehen, dann funktionieren diese komplex. [→ **Komplexität**] Die Ausbildung von Paradoxien, Zielkonflikten und emergenten Strukturen gehört dazu. Damit geht zwangsläufig die These einher, dass wir damit rechnen müssen, mit dem Vorhaben *nachhaltiges und regeneratives Wirtschaften* auch gegenläufige, also nicht-nachhaltige Effekte zu erzeugen. Gleichzeitig ist das Tun aber wichtig, denn ohne das Tun haben wir keine Chance zu lernen und damit die Veränderung herbeizuführen, die wir uns wünschen. Wie passt das nun zusammen? **Die Gefahr ist, dass wir mit viel Enthusiasmus die Transformation vorantreiben und dann viele Ressourcen mit der Bekämpfung von unerwünschten Nebenwirkungen verschwenden, die - systemtheoretisch betrachtet - zu erwarten waren.** Wertvolle Ressourcen, die wir eigentlich schützen wollen.

Systemtheoretisches Wissen und systemisches Denken ist nützlich, wenn wir konstruktiv über Systeme nachdenken wollen. Wir können erkennen, wo die Idee einer nachhaltigen oder regenerativen Wirtschaft, systemisch betrachtet, ihre Grenzen hat, welche Art von Problemen aufkommen können und wo wir möglicherweise der einen oder anderen ungünstigen Denkprämisse aufsitzen. Noch einmal zusammengefasst:

1. Ein nachhaltiges Wirtschaftssystem kann man nicht nach Plan entwickeln

So, wie aktuell die Idee einer nachhaltigen Wirtschaft kommuniziert wird, setzt sie voraus, dass wir Interventionen in mehreren Systemen parallel planen: in der Politik, in der Wirtschaft, in der (Zivil-)Gesellschaft und im psychischen System jedes Einzelnen. Wenn wir die Systemtheorie mit ihren Erkenntnissen und besonders Komplexität als Merkmal sozialer Systeme anerkennen, dann ist es unmöglich diese Interventionen so zu planen, dass wir alle potenziellen Konsequenzen unseres Handelns voraussehen können. Anders ausgedrückt: wir müssen damit rechnen, dass wir bei einem derartigen Interventionsvorhaben mit unvorhergesehenen und nicht-intendierten Konsequenzen rechnen müssen, die ggf. sogar dem Ziel einer nachhaltigen Wirtschaft entgegenwirken. Dennoch gibt es natürlich Hebelpunkte, die durch iterative Anpassungen näher ans Ziel führen können. In komplexen Systemen können wir keine gezielten Ergebnisse

herbeiführen, aber wir können bestimmtes Verhalten voraussehen und durch bewusste Gestaltung von Rahmenbedingungen wahrscheinlicher machen.

2. Werte tendieren zur Ideologisierung

Bei der Vision einer nachhaltigen Wirtschaft schwingt oft die Idee einer »besseren, gerechteren Art des Wirtschaftens« mit. Es ist absolut unbestritten, dass unsere aktuelle Wirtschaftsweise vielfältig dysfunktional wirkt, aber es ist zumindest fraglich, ob die passende Reaktion dazu tatsächlich die Formulierung einer Vision von Wirtschaft ist, die auf (sozialen) Werten basiert. Die Frage ist zumindest zu stellen, denn die Systemforschung zeigt, dass Werte zu Ideologisierung tendieren und moralisch fundierte Argumente eher zu Polarisierung als zur notwendigen Kollektivierung einer zielgerichteten Bemühung führen.

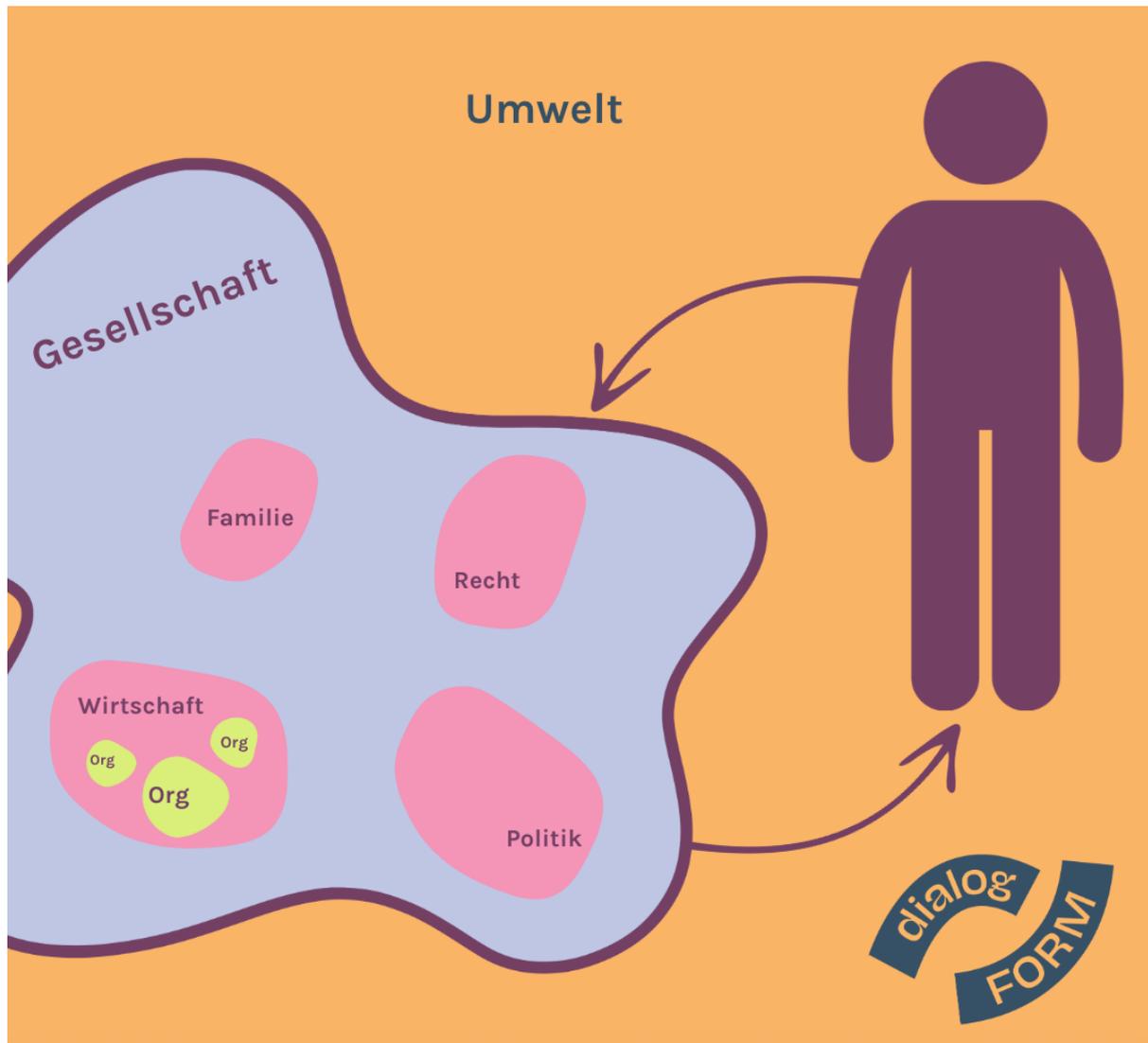
3. Werte funktionieren paradox

Nachhaltiges Wirtschaften fußt auf Werten, wie z. B. soziale Gerechtigkeit, Nachhaltigkeit, Suffizienz. Systemisch funktionieren diese Werte aber paradox, d.h. wir müssen berücksichtigen, dass Werte immer auch in Wechselwirkung mit ihren Gegenwerten stehen. Die Vision einer nachhaltigen oder gar regenerativen Wirtschaft verspricht zweifelsohne viel Gutes und es gibt einige praktisch ausgerichtete Transformationsansätze. Gleichzeitig ist es notwendig, mehr über die potenziellen Kehrseiten (mögliche Paradoxien) des Transformationsprozesses zu besprechen, die in der heutigen Debatte um nachhaltiges Wirtschaften kaum bis gar nicht besprochen werden. Erst auf diesem Weg kommen wir zu einer sachlich-orientierten Auseinandersetzung, die zu berücksichtigen weiß, was systemisch möglich ist und was nicht.

Die soziologische Systemtheorie bietet keine Lösungen, dafür aber neue Perspektiven, mit denen wir komplexe gesellschaftliche bzw. gesellschaftlich (mit-)verursachte Probleme betrachten können. Intuitiv wissen wir, dass die Zusammenhänge komplex sind, aber nicht, wo wir ansetzen können. Wer Nachhaltigkeit auch durch die systemische Brille betrachten kann, weiß, dass eine grüne Zukunft möglich ist, es aber nicht den einen Masterplan gibt, sie zu erreichen. Niklas Luhmann sagt dazu: »Alles könnte anders sein - und fast nichts kann ich ändern«. ²⁶ Das soll jedoch keine Rechtfertigung für eine relativistische Haltung gegenüber den Umständen sein, nach dem Motto »Was kann ich schon bewirken?«. **Im Gegenteil, das Wissen um die Grenzen des eigenen Handelns und Einflussbereichs ist Voraussetzung dafür, überhaupt wirksam handeln zu können.**

Dies bedeutet nicht, dass es nicht wichtig ist, der eigenen Haltung Ausdruck zu verleihen und unserer Intuition zu folgen, wenn es um den Erhalt unseres Planeten geht. Durch unser Handeln senden wir kontinuierlich Impulse in unsere Umwelt und damit an die strukturell gekoppelten Systeme: an Gesellschaft und damit auch an Wirtschaft, Politik, Recht etc. Erst dadurch haben Systeme die Möglichkeit sich zu verändern. Wir können nur leider nicht bestimmen, welche Impulse vom anderen System angenommen werden. Wir können es nur immer wieder versuchen.

²⁶ vgl. Luhmann, N. (1971), S. 44.



Gut zu wissen, dass die jüngere Systemforschung inzwischen Wege aufzeigt, wie wir Systeme so formen können, dass Veränderungspotenziale möglichst anschlussfähig sind.²⁷ Das bedeutet gleichzeitig, dass wir nicht mehr aus Unwissenheit Energie verschwenden, die so dringend für mehr konstruktive Zusammenarbeit benötigt wird. Es braucht daher mehr *nützlich*es Wissen an den richtigen Stellen. Systemtheoretisches Wissen liefert einen Baustein und die Merkmale komplexer lebender Systeme bieten einen fundierten Rahmen für die Analyse und Verbesserung der Leistungsfähigkeit von Organisationen. Insofern soll diese Abhandlung auch ein Beitrag für die Entwicklung zeitgemäßer Kompetenzen sein.

²⁷ Mehr dazu aus der Forschung zum Systemischen Realkonstruktivismus des FORMWELTen-Instituts.

6 Nachhaltiger Wandel

In Debatten über Nachhaltigkeit und Wirtschaft zeigt sich in sozialen Medien ein immer wieder auftretendes Problem: Die Gesprächspartner reden aneinander vorbei. Auf der einen Seite wird von Wirtschaft gesprochen und diese argumentativ gleichgesetzt mit Gewinnmaximierung und Klimawandel. Auf der anderen Seite ist von Nachhaltigkeit die Rede, und deren Umsetzung in Wirtschaft wird als wachstumskritisch oder zwangsläufig systemverändernd verstanden. Dabei muss konventionelles Wirtschaften nicht immer mit reiner Gewinnorientierung einhergehen, und ebenso wenig muss nachhaltiges Wirtschaften auf Wachstum verzichten oder zwangsläufig kollektivistisch gedacht sein. Gleichzeitig schließt beides nicht die Frage aus, wie ein *neues* Wirtschaftssystem aussehen kann, das nicht auf Wachstum angewiesen ist und bislang externalisierte Kosten für Umwelt und Gesellschaft in seine Produkte und Dienstleistungen einbepreist. In der Hinsicht gibt es viele Unternehmen, die im bestehenden System sehr erfolgreich mutige und unbequeme Pionierarbeit leisten.

Yvon Chouinard, der Gründer von Patagonia, schreibt:

»Our mission statement says nothing about making a profit. In fact, our family considers our bottom line to be the amount of good that the business has accomplished over the year. However, a company needs to be profitable in order to stay in business and to accomplish all its other goals, and we do consider profit to be a vote of confidence that our customers approve of what we are doing.«²⁸

Patagonia ist ein gutes Beispiel dafür, dass Unternehmen sogar mit Gewinnzuwächsen einen größeren positiven Impact entfalten können. Genau genommen, kann wirtschaftliches Wachstum dem »guten Zweck« zugutekommen, was der Gründer zuletzt durch die Entscheidung manifestierte, das Unternehmen in Verantwortungseigentum zu überführen. Gewinne können demnach nicht mehr an Anteilseigner*innen ausgeschüttet werden, sondern nur gemeinwohlorientierten Zwecken gespendet werden.²⁹ Dabei sei daran erinnert, dass auch ein Unternehmen in Verantwortungseigentum letztlich profitabel wirtschaften muss, um langfristige ökologische und soziale Ziele erreichen zu können.

Systemischer Wandel statt disruptiver Bruch

Aber geht es nicht gerade bei der Vision einer *nachhaltigen* Wirtschaft darum, das Wirtschaftssystem in seiner bestehenden inneren Logik zu transformieren? Die Anführung systemtheoretischen Wissens an dieser Stelle soll diesem Bestreben gar nicht entgegenstehen. Es soll nicht in der Art missverstanden werden, dass beispielsweise Effizienzgewinne durch Nachhaltigkeitsinitiativen für noch mehr Gewinnausschüttung an Shareholder instrumentalisiert werden sollen. Eine Wirtschaft, die sich an rein wirtschaftlichen Zielen orientiert, wird langfristig sich selbst schaden, das steht außer

²⁸ Chouinard, Y (2005), S. 151.

²⁹ vgl. [Pressemitteilung](#) *Earth is now our only shareholder* des Unternehmens im Namen von Yvon Chouinard

Frage. Yvon Chouinard macht den Punkt deutlich, dass Profit und langfristige Profitabilität als Voraussetzung dafür gelten, dass Unternehmen *Nachhaltigkeit* überhaupt funktional integrieren können. Ein Unternehmen, das in wirtschaftliche Schieflage gerät, wird Nachhaltigkeit eher nicht priorisieren, solange Nachhaltigkeit noch mit höheren Kosten verbunden ist. Das sehen wir aktuell an den vielerorts zurückgefahrenen Nachhaltigkeits- und Diversitätsinitiativen angesichts wirtschaftlicher Herausforderungen.³⁰ **Diese Schlussfolgerung ist zentral, denn aus Sicht der soziologischen Systemtheorie ist es unmöglich, das bestehende Wirtschaftssystem nach einem Plan zu transformieren, der bereits alle möglichen Folgen voraussieht und vorwegnehmen kann.** Es geht also nicht darum, Nachhaltigkeit der Frage der Wirtschaftlichkeit voranzustellen, oder andersherum, sondern Wirtschaft und Nachhaltigkeit nach Möglichkeit als Sowohl-als-auch zu betrachten. Nur so lässt sich das bestehende Wirtschaftssystem in einem sicheren Rahmen weiterentwickeln. Dies ist meiner Meinung nach auch die Voraussetzung dafür, Tempo zu gewinnen, was im Hinblick auf die Erderwärmung absolut notwendig ist. Die Alternative ist, dass das Wirtschaftssystem auf riskante Weise umgewälzt wird – mit potenziell verheerenden und unumkehrbaren Folgen.

7 Fazit

Ich möchte abschließend noch einmal den Blick auf die eingangs gestellte Frage richten: Woran liegt es, dass sich trotz der vielen sichtbaren Bemühungen, unsere Wirtschaft zu transformieren, so wenig darauf hindeutet, dass eine Transformation im Einklang mit Planet und Gesellschaft gelingen wird? Wer soweit gelesen hat, ahnt an der Stelle: Es gibt keine einfache Antwort auf die Frage und der Punkt ist, dass wir, aus Sicht der Systemtheorie, kein System auf Knopfdruck verändern können. Zumindest nicht, wenn wir die Veränderung ohne Brute Force herbeiführen wollen. So überzeugend die Visionen auch sind, so notwendig sie auch erscheinen in Hinblick auf den Klimawandel und seinen potenziellen Folgen für uns und die Menschheit. Die Konsequenz daraus ist nicht, dass wir unser Transformationsanliegen aufgeben, aber mit dem Wissen um die Komplexität sozialer Systeme und was dies für die Gestaltungsmöglichkeit bedeutet, können wir die inhärenten Grenzen und Bedingungen in unserer Arbeit berücksichtigen. Meine These dabei ist: unsere Arbeit wird damit wirksamer. Wir werden mental und emotional entlastet, können rationaler argumentieren und dadurch unsere Arbeit anschlussfähiger gestalten. Wir können unseren Fokus verändern und neue Handlungsspielräume und Potenziale erschließen. Und wir können unseren Blick weg von individuellen menschlichen (Fehl-)Verhalten hin zu den strukturellen, systemischen Zusammenhängen und Rahmenbedingungen lenken. Gleichzeitig liefert uns die jüngere Systemforschung neue Werkzeuge, um die Systeme zu formen, die wir für einen funktionalen Wandel benötigen. Es lohnt sich also, bei diesem Thema dranzubleiben.³¹

³⁰ vgl. Willenbrock, H., Nachhaltigkeit: Nichts mehr im grünen Bereich?, in: brand eins, <https://www.brandeins.de/magazine/brand-eins-thema/unternehmensberater-2025/nachhaltigkeit-nichts-mehr-im-gruenen-bereich> (Zugriffsdatum: 19.05.2025).

³¹ Mehr dazu aus der Forschung des FORMWELTen-Instituts.

8 Glossar

8.1 Nachhaltigkeit

Im vorliegenden Kontext bezeichnet *Nachhaltigkeit* die gesamte Bandbreite an Initiativen, die darauf abzielen, das langfristige Wohlergehen eines Unternehmens, seiner vielfältigen Interessengruppen, der Gesellschaft insgesamt und der Umwelt zu fördern. Dazu gehören auch Maßnahmen zur Sicherstellung der Einhaltung von nachhaltigkeitsbezogenen Gesetzen und Vorschriften, einschließlich Offenlegungspflichten. Von den unternehmensinternen Initiativen zu unterscheiden ist das Konzept der *nachhaltigen* oder *regenerativen* *Wirtschaft*, die als übergeordnetes Transformationsziel eine alternative Art des Wirtschaftens ins Visier bringt. Hier spielen wirtschaftliche Organisationen eine zentrale Rolle, denn erst wenn diese in ihrer Gesamtheit nachhaltig(er) wirtschaften, können wir von einer nachhaltigen *Wirtschaft* sprechen. Praktisch gestaltet sich die Erreichung des Ziels nicht so einfach, da es nicht das *eine* Verständnis einer nachhaltigen *Wirtschaft* gibt und es viele verschiedene Rahmenwerke der Nachhaltigkeit gibt, die Unternehmen für ihre nachhaltige Entwicklung heranziehen. Auf globaler Ebene bieten die Sustainable Development Goals oder auch das Übereinkommen von Paris grundlegende Orientierung. Auf europäischer und nationaler Ebene bieten zusätzlich Gesetze und Direktiven wichtige Leitplanken, darunter die Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) oder das deutsche Klimaschutzgesetz. In der neueren Nachhaltigkeitsdebatte entwickeln sich darüber hinaus neue, erweiterte Konzepte, die infrage stellen, ob *Nachhaltigkeit* als Leitidee überhaupt noch zeitgemäß ist. *Regeneratives Wirtschaften* geht dahingehend noch einen Schritt weiter. Das Institut Regeneratives Wirtschaften (REGWI) fasst zusammen:

»Das regenerative Paradigma stellt eine signifikante Erweiterung traditioneller Nachhaltigkeitsansätze dar. Während konventionelle Nachhaltigkeit darauf abzielt, den aktuellen Zustand der Welt zu bewahren (heutige Bedürfnisse zu befriedigen ohne zukünftige Generationen in den Möglichkeiten ihrer Bedürfnisbefriedigung einzuschränken) und in Unternehmen die Schäden bestehender Geschäftstätigkeiten zu minimieren, fokussiert sich regenerative Nachhaltigkeit auf die Wiederherstellung und Erhaltung von sozio-ökologischen Systemen. Diese Perspektive betont Lösungen, die über die Schadensbegrenzung hinausgehen und zielt darauf ab, die Resilienz gegenüber externen Einflüssen zu stärken.«³²

Zwischen nachhaltiger und regenerativer *Wirtschaft* besteht demnach ein signifikanter Unterschied, jedoch ist die Unterscheidung für die vorliegende Arbeit weniger von Bedeutung. Ich spreche der Einfachheit halber daher vom »nachhaltigen *Wirtschaften*« und schließe dabei das Konzept der regenerativen *Wirtschaft* gedanklich mit ein.

³² Behrens, M., Beverung, M., Hankammer, S. (2024), Vom individuellen und kollektiven Bewusstsein zum regenerativen Handeln., S. 13.

8.2 Systemtheorie

Systemtheorie ist eine interdisziplinäre Wissenschaft, in der grundlegende Merkmale und Prinzipien von Systemen unterschiedlicher Art zur Betrachtung darin auftretender Phänomene herangezogen werden. Sie greift auf Erkenntnisse aus verschiedenen Disziplinen zurück, wie z.B. die Soziologie, Biologie, Psychologie, Wirtschaft und Kybernetik. Der interdisziplinäre Zugang trug zur theoretischen Fundierung und Weiterentwicklung systemtheoretischer Prinzipien bei und dadurch übergreifende Merkmale für Systeme verschiedener Art, insbesondere komplexer lebender Systeme, sichtbar zu machen. So bietet die Systemtheorie einen Denkrahmen, um zu verstehen, wie Systeme funktionieren und wie sie miteinander interagieren.

Grundlegend für die Systemtheorie, wie sie heute vor allem in Organisationen Anwendung findet, war Niklas Luhmann, der als Soziologe und Gesellschaftstheoretiker wichtige Grundlagen für die *soziologische* Systemtheorie gelegt hat. Systemisches Denken basiert (u.a.) auf den Erkenntnissen der soziologischen Systemtheorie und versucht diese in die Praxis zu übersetzen, um systemischen Herausforderungen in verschiedenen Kontexten – etwa in Wirtschaft, Ökologie, Gesellschaft oder Organisationen – zu begegnen und daraus Lösungsansätze zu entwickeln. Grundlage für vorliegende Ausführungen bilden also die Lehren der **soziologischen** Systemtheorie und streng genommen gibt es nicht die *eine* Systemtheorie, sondern es handelt sich um mehrere Systemtheorien aus verschiedenen Disziplinen.

Heutzutage werden im Kontext von Wirtschaftstransformation und Organisationsgestaltung öfter systemtheoretische Erkenntnisse und Grundprinzipien angeführt. Hierbei liefert die Systemtheorie zwar kein Patentrezept für effektivere Changeprozesse oder bessere Organisationsentwicklung, aber sie ermöglicht es, ein besseres Verständnis davon zu gewinnen, warum Initiativen, Projekte, Strategien in der Vergangenheit nicht gefruchtet haben. Der Erziehungswissenschaftler Alfred Tremml sagt dazu: »Systemtheorie [...] sagt nicht, wie man es besser machen kann, aber sie erklärt, warum es nicht gegangen ist.«³³. Systemtheorie hilft also, die grundlegenden Probleme zutreffender zu beschreiben und wir erhöhen dadurch die Wahrscheinlichkeit, uns in Zukunft auf jene systemischen Hebelpunkte und damit die Problemlösungsansätze zu konzentrieren, die auch erfolgversprechend sind.

8.3 System

Der Begriff System leitet sich ab aus griech. *syn* (zusammen) und *histein* (stellen, setzen).

Systeme bestehen aus Elementen und ihren Relationen und bilden in der Gesamtheit Ordnung aus. Das bedeutet, die Elemente des Systems folgen einer gewissen Struktur mit Mustern, Regeln und Prinzipien. In Organisationen erkennen wir diese Struktur anhand von Abteilungen, Prozessen und weiteren Elementen (z.B. Meetings), die so Ordnung im

³³ vgl. Tremml, A. (1994), Die Systemtheorie – Folgenloses Sprachspiel oder erfolgversprechendes Paradigma? In: Systemisch-ökologische Pädagogik, Band 4, S. 150-157., S. 155.

System ausbilden. Darüber hinaus ist die Umwelt eines Systems zentral für das Verständnis von Systemen. Niklas Luhmann schreibt dazu: »Ein System ist der Unterschied zwischen Umwelt und System«³⁴. Dieser Definition zufolge gehört zu einem System immer auch eine Umwelt, oder, anders ausgedrückt, ein (komplexes) System existiert nur deshalb, weil es eine Umwelt hat, in die es eingebettet ist. Der menschliche Körper beispielsweise grenzt sich über die Haut von der Umwelt ab, ist aber durch sie gleichzeitig mit der Umwelt in Kontakt. Ein System grenzt sich einerseits von seiner Umwelt ab und verbindet sich gleichzeitig (!) mit ihr.

Entscheidend bei der Betrachtung von Systemen ist die Frage, aus welchen Elementen sie zusammengesetzt sind. Jedes geschlossene System besteht aus Elementen, die es kontinuierlich produziert und durch die es sich reproduziert. Dies ist ein Merkmal komplexer Systeme und wird als **Selbstreferentialität** bezeichnet. Das Grundelement des psychischen Systems beispielsweise sind Gedanken (einschließlich Gefühle), das Grundelement von biologischen Systemen sind Zellen. Für soziale Systeme ist die Frage nicht ganz so leicht zu beantworten. Üblich ist, anzunehmen, dass soziale Systeme aus Menschen bestehen, aber Niklas Luhmann hat im Rahmen seiner Forschungen zu sozialen Systemen nachvollziehbar aufzeigen können, dass *Kommunikationen* die Grundelemente sozialer Systeme bilden. Das heißt, alle sozialen Systeme, darunter auch die gesellschaftlichen Funktionssysteme, wie Wirtschaft, Recht und Wissenschaft, Familie, bestehen aus Kommunikation. Im Kontext von Organisationen wird dieser Sachverhalt besonders deutlich. Erst Kommunikation ermöglicht Organisation und den Fortbestand von Organisationen unabhängig von den Beiträgen einzelner Menschen. Menschen können jederzeit in Organisation ein- und austreten und doch ist es möglich, Jahrhundertprojekte wie die Pyramiden von Gizeh oder den Kölner Dom zu realisieren. Erst durch Kommunikation kann Organisation über die Grenzen von Raum und Zeit hinweg ermöglicht werden.³⁵ Selbstreferentialität im sozialen System bedeutet, dass Kommunikation an Kommunikation anschließt, und auch nur Kommunikation an Kommunikation anschließen kann. Keine Psyche mit ihren Gedanken und Gefühlen und kein Körper mit seinen Zellen kann Teil von Kommunikation sein (auch wenn beides notwendige Voraussetzung für das Zustandekommen von Kommunikation ist).³⁶

Komplexe Systeme funktionieren selbstreferentiell, nach ihren eigenen Regeln, die nicht durch externe Faktoren in der Umwelt bestimmt werden. Auf einer nächsten Ebene ist dann noch zwischen geschlossenen (autopoietischen) und offenen Systemen zu unterscheiden. Diese Unterscheidung ist für das Verständnis der vorliegenden Abhandlung nur nachgelagert relevant. Wichtig ist nur: Psychisches und biologisches System sind jeweils geschlossene Systeme genauso wie Gesellschaft als soziales System.

³⁴ vgl. Luhmann, N. (1984), S. 35.

N. Luhmann bezieht sich damit auf die Arbeit von George Spencer-Brown, der die System/Umwelt-Unterscheidung erstmals in seinem Buch *Laws of Form* (1969) beschreibt.

³⁵ vgl. Simon, F.B. (2007), S. 22.

³⁶ s.o., S. 35.

8.4 Komplexität

Hilfreich für eine erste Annäherung an den Begriff der Komplexität ist die Unterscheidung zwischen *kompliziert* und *komplex*. Man kann beispielsweise zwischen einem komplizierten und komplexen Problem unterscheiden. Ein kompliziertes Problem ist überschaubar und lösbar in dem Sinne, dass es lediglich einer Analyse bedarf, um das Problem zu verstehen und zu lösen. Komplizierte Probleme sind beispielsweise ein kaputtes Auto oder das anstehende Insolvenzverfahren für ein Unternehmen. Das bedeutet nicht, dass die Probleme *einfach* zu lösen sind. Aber sie sind beherrschbar und mit nötigen Expertenwissen und entsprechenden Ressourcen prinzipiell immer lösbar.

Komplexe Probleme oder Situationen dagegen sind nicht direkt kontrollierbar, vorhersehbar oder lösbar. Komplex werden Probleme, wenn maßgeblich komplexe Systeme, wie Psyche, Organismus, Ökosystem oder Gesellschaft, am Werk sind und zusammenwirken. Diese Systeme stehen miteinander in Austausch [[↪ Strukturelle Kopplung](#)] und entwickeln sich miteinander weiter, aber keines der Systeme hat einen direkten, steuerbaren Einfluss auf die anderen Systeme.

Für die großen komplexen Probleme unserer Gesellschaft hat sich inzwischen ein fester Begriff etabliert, der von Horst Rittel und Melvin Webber in den 1960er geprägt wurde: *Wicked Problems*. Darunter verstehen wir Probleme, wie Klimawandel, Armut, Kriminalität oder Finanzkrisen. Merkmale dieser Probleme sind unter anderem, dass sie keine eindeutige Problemdefinition zulassen (beobachterabhängig sind), keine abschließenden Lösungen kennen, von vielen Akteuren mit unterschiedlichen Interessen geprägt sind und jeder Lösungsversuch irreversible Folgen haben kann.³⁷

»Komplexität bedeutet, ich kann nicht alles gleichzeitig miteinander verbinden.«³⁸ Und weil das so ist, sind diese Systeme naturgemäß von Rückkopplungseffekten, Feedbackschleifen, Dominoeffekten, Dilemmata und Paradoxien und anderen Wechselwirkungen durchzogen. Aus diesem Grund kann man komplexen Problemen nicht mit Masterplänen oder Patentrezepten begegnen.

8.5 System/Umwelt

Damit kommen wir zu einem grundlegenden systemtheoretischen Modell: die System/Umwelt-Unterscheidung. Mit *Umwelt* ist nicht das Ökosystem oder die Biosphäre gemeint, sondern grundsätzlich all das, was **nicht** das System ist, aber in einer Beziehung zu ihm steht. Es kommt also darauf an, welches System wir in den Fokus nehmen, um zu definieren, was die relevante Umwelt ist. Betrachten wir die menschliche Psyche, dann gehört der menschliche Organismus («Körper») zu seiner Umwelt. Betrachten wir eine Organisation, dann ist die menschliche Psyche und auch der menschliche Organismus

³⁷ vgl. Rittel, H. W. J. & Webber, M. M. (1973): Dilemmas in a General Theory of Planning. In: Policy Sciences, Band 4, S. 155-169., S. 161ff.

³⁸ Zitat von Gitta Peyn.

Teil ihrer Umwelt.³⁹ Für Gesellschaft gehört das Ökosystem zur Umwelt, genauso wie menschliche Psyche, menschlicher Organismus usw.

System und Umwelt bilden eine »Überlebenseinheit«⁴⁰, denn kein System existiert ohne Umwelt. Das Verhältnis zwischen System und Umwelt ist dabei nicht statisch, sondern es besteht ein dynamisches Wechselspiel von Anpassung und Gegenanpassung. Man nennt diesen kontinuierlichen, selbstorganisierten Selbststabilisierungsprozess auch *Homöostase*. Diese Flexibilität und Adaptivität ist notwendig, um sich an neue Umweltbedingungen anzupassen und ihr langfristiges Überleben sichern zu können.⁴¹

Umwelt bezeichnet in der Systemtheorie also nicht die Umwelt im ökologischen Sinn, sondern alles, was nicht das System im Fokus ist, inklusive anderer geschlossener Systeme.

Organisationen als soziales System

Soweit die theoretische Definition. Mark Lambertz definiert System im Kontext von wirtschaftlich handelnden Organisationen:

»[Ein System] ist ein Ganzes, welches einen allgemein akzeptierten Zweck anbietet und darauf ausgerichtet ist, seine Einzelteile in einer Art und Weise anzuordnen, dass selbstgewählte Ziele erreicht werden können. Dieses System steht in Wechselwirkung mit einer Umwelt, in welche es eingebettet ist. Ein solches System ist mit seinen internen und externen Beziehungen immer dynamisch. Erst durch Zusammenwirken aller Elemente entsteht das System und die entsprechenden Ergebnisse, die den Zweck des Systems definieren und Wert für die Umwelt liefern.«⁴²

So definiert, bilden Organisationen ein System, das einen (in der Satzung) definierten Zweck und selbstgewählte Ziele verfolgt. Organisationen stehen dabei in Wechselwirkung mit ihrer ausgewählten Umwelt, die unter anderem aus Stakeholdergruppen wie Kunden, Investoren und Zulieferern besteht, und natürlich mit dem lokalen und globalen Ökosystem.

8.6 Strukturelle Kopplung

Strukturelle Kopplung ist die Bezeichnung für das Verhältnis, welches geschlossene, komplexe lebende Systeme zueinander haben. Psyche, Organismus, Ökosystem oder Gesellschaft sind Beispiele für solche Systeme und diese sind strukturell gekoppelt, indem sie in fortlaufender, wechselseitiger Abhängigkeit und Austausch miteinander sind. Wechselseitigkeit bedeutet, dass die Systeme in einem kontinuierlichen Prozess gegenseitig aufeinander wirken und sich aneinander anpassen. Strukturelle Kopplung

³⁹ vgl. Simon, F.B. (2007), S. 35.

⁴⁰ vgl. Simon, F.B. (2007), S. 32.

⁴¹ vgl. Meadows, D. (2009), S. 79.

⁴² vgl. Lambertz, M. (2022), S. 35.

bedeutet gleichzeitig, dass Systeme keinen direkten, steuerbaren Einfluss auf andere Systeme ausüben können (außer ein System zerstört ein anderes). Die menschliche Psyche hat beispielsweise keinen direkten Einfluss auf die Leberfunktion (kann aber wohl den Gedanken haben »weniger Alkohol trinken«), ebenso wie eine Organisation (als Teilsystem von Gesellschaft) keinen direkten Einfluss darauf hat, dass Mitarbeitende weniger krank sind oder jeden Tag hochmotiviert zur Arbeit kommen. Dadurch, dass menschliche Psychen und Organisationen strukturell gekoppelt sind, können Organisationen aber Psychen beeinflussen, indem sie z.B. Arbeitsverträge und Richtlinien gestalten. Andersherum können Psychen Organisationen beeinflussen, indem sie z. B. Ideen in diese hineinragen. Ob und wie eine Organisation diese wiederum umsetzt, steht auf einem anderen Blatt.

8.7 System/Umwelt-Unterscheidung

»Ein System ist der Unterschied zwischen Umwelt und System«. Diese grundlegende Unterscheidung war entscheidend, weil sie das Fundament für die theoretischen Überlegungen bildet. Ohne System/Umwelt-Unterscheidung keine Systemtheorie(n). Tatsächlich spielt Unterscheiden ganz allgemein eine wichtige Rolle für unsere Beobachtung und alles, was darauf folgt: urteilen, entscheiden, handeln. Der britische Mathematiker und Psychologe George Spencer Brown formuliert zugespitzt: »Draw a distinction and a universe comes into being«. Das bedeutet im Umkehrschluss, dass unsere Beobachtungen, Urteile, Entscheidungen und Handlungen davon abhängen, wie wir unterscheiden. Dinge systemtheoretisch zu betrachten, ist, so gesehen, eine bestimmte Art zu unterscheiden. Ohne die Systemtheorien hätten wir keinen (weiteren) Denkrahmen für die Beobachtung von Welt.

Warum ist die System/Umwelt-Unterscheidung hilfreich?

Die System/Umwelt-Unterscheidung ist hilfreich, wenn es darum geht komplexe Zusammenhänge zu betrachten, die Eigenlogik von Systemen zu verstehen und Handlungsstrategien zu entwickeln, die sowohl die Dynamik eines Systems als auch die Einflüsse seiner Umwelt berücksichtigen. Weitere Vorteile sind:

1. Sie ist in verschiedenen Kontexten nutzbar und übertragbar

Sie ist ein universelles Konzept und bietet ein einheitliches Denkmodell, um verschiedene komplexe Systeme **unabhängig von ihrem spezifischen Inhalt** zu analysieren. Sie erlaubt, gemeinsame Muster und Dynamiken in unterschiedlichen Systemen zu erkennen und zu verstehen.

2. Sie ignoriert den Menschen als Individuum

Sie abstrahiert von einzelnen Personen und betrachtet stattdessen die Strukturen, die ein System ausmachen. Dadurch werden Systeme wie Organisationen oder Gesellschaften unabhängig von subjektiven Perspektiven analysierbar, die oft nicht das grundlegende Problem ausmachen. Diese Fokussierung auf systemische Prozesse statt auf individuelle

Eigenschaften erleichtert es, Muster und Dynamiken zu erkennen, die über einzelne Akteur:innen hinausgehen. Der Mensch wird also gewissermaßen konzeptualisiert und inhaltliche Probleme, die auf der Beziehungsebene entstehen, sind nicht mehr relevant.⁴³ Das bedeutet natürlich nicht, dass der einzelne Mensch keinen Einfluss hat und manche Probleme nicht auf Einzelpersonen zurückzuführen sind. Sie sind nur nicht der erste Anhaltspunkt.

3. Sie unterstützt eine vernetzte Denkweise

Die System/Umwelt-Unterscheidung betont, dass Systeme nicht nach dem Ursache-Wirkungsprinzip gesteuert werden können, da sich System und Umwelt wechselseitig bedingen. Dies verhindert ineffektive oder kontraproduktive Steuerungsversuche, die oft aus einer linearen Ursache-Wirkungs-Denkweise resultieren. Stattdessen wird eine systemorientierte Steuerung ermöglicht.

Die Unterscheidung hilft also Handlungsspielräume zu erkennen, indem systemische Grenzen und Möglichkeiten aufgezeigt werden.

8.8 Ko-Evolution und Emergenz

Weitere Merkmale für komplexe lebende Systeme sind Ko-Evolution und Emergenz. Wir können Verhalten und Entwicklung eines Systems nie isoliert betrachten, da jedes System durch Wechselwirkungen mit seiner Umwelt beeinflusst wird. Dieser Prozess nennt sich auch Ko-Evolution. Ko-Evolution bedeutet, dass sich die Strukturen von System und Umwelt in wechselseitiger Anpassung entwickeln. Ko-Evolution ist kein linearer Prozess und gekennzeichnet durch Emergenz.

Emergenz bezeichnet »die Möglichkeit der [spontanen] Herausbildung von neuen Eigenschaften oder Strukturen eines Systems, infolge des Zusammenspiels seiner Elemente«⁴⁴. Wir können nicht voraussehen, wann, wo und wodurch Emergenz passiert, aber wenn Systeme neue Strukturen, Eigenschaften und Fähigkeiten entwickeln, dann wissen wir, dass sie passiert. Gesellschaft kann sich beispielsweise in Krisenzeiten oder in Zeiten großer technologischer Fortschritte stark verändern. So kann z. B. die Entstehung sozialer Netzwerke infolge der Entwicklung des Internets und später mobiler digitaler Kommunikationstechnologien als emergente Struktur innerhalb des Systems *Gesellschaft* betrachtet werden. Während der Corona-Pandemie wiederum, konnten wir beobachten wie sich neue Formen des Arbeitens, Lernens und Zusammenlebens herausbildeten. Die Beispiele haben gemein, dass die neuen Strukturen ohne zentrale Steuerung und zeitlich spontan entstanden sind. Sie veränderten zudem Normen und Erwartungen in Politik, Wirtschaft und Alltag, wodurch sie weitere Aus- und Rückwirkungen auf das System haben.

⁴³ vgl. Fritz B. Simon (2006), S. 87.

⁴⁴ vgl. Wikipedia-Artikel zu »Emergenz«

8.9 Paradoxien

Der Begriff *Paradoxie* setzt sich zusammen aus *pará* (an... vorbei, entgegen) und *dóxa* (Meinung, Glaube, Erwartung).

Mit Paradoxien verbindet man Situationen oder Aussagen, die in einem logischen Widerspruch zueinander stehen. Jedoch ist eine Paradoxie nicht dasselbe wie ein Widerspruch. Ein Widerspruch liegt vor, wenn sich zwei Werte (Ziele, Aussagen, Sachverhalte, Situationen) gegenseitig ausschließen. Eine Paradoxie dagegen liegt vor, wenn zwei Werte einander bedingen.

Einen Widerspruch kann man auflösen, indem man sich für einen Wert entscheidet, z. B. indem man eine Aussage für wahr und die andere für unwahr hält. Oder indem die Geschäftsführung mit dem Überschuss das Nachhaltigkeitsteam ausbaut, statt den Investoren mehr Rendite auszuschütten. Oder indem das Unternehmen im Rahmen seiner Liquiditätsbetrachtung es für wichtiger hält, die Zahlungsinteressen der Kunden zu berücksichtigen als die der Zulieferer.

Eine Paradoxie dagegen lässt sich nicht in der Art auflösen. Alle soziale Werte funktionieren paradox [→ [Weiche Werte \(Soft Values\)](#)]. Das bedeutet, dass Werte wie Vertrauen, psychologische Sicherheit, Empathie oder Respekt nicht ohne ihre Gegenwerte auskommen. Wenn also der Ruf nach mehr Vertrauen in der Organisation zunehmend auch Misstrauen schürt, dann handelt es sich im systemtheoretischen Sinne um keinen Widerspruch, sondern um eine Paradoxie, weil Vertrauen Misstrauen bedingt. Paradoxien können nicht aufgelöst werden, sondern sind im Sinne von Sowohl-Als-Auch zu berücksichtigen.

»Paradoxien führen an die Grenzen der aristotelischen Logik, d.h. in die Sackgasse des zweiwertigen logischen Denkens, nach dem Aussagen entweder *wahr* oder *falsch* sind und eine dritte Möglichkeit nicht gegeben ist.«, sagt Fritz B. Simon⁴⁵ [→ [Mechanistisches und systemisches Denken](#)]. Das begründet auch die Schwierigkeit Paradoxien als solche zu identifizieren und mitzudenken, sind wir doch vor allem trainiert darin nach linearen Ursache-Wirkungszusammenhängen zu suchen. Paradoxien wirken aber in jedem komplexen System und wenn wir lernen diese zu sehen und zu berücksichtigen, können wir entsprechend mit ihnen umgehen. Aus diesem Grund ist Vorsicht bei einer wertegeleiteten Transformation, da es zwangsläufig zu paradoxen Effekten kommen wird.

8.9 Mechanistisches und systemisches Denken

Mechanistisches und systemisches Denken beschreiben zwei grundlegend unterschiedliche Perspektiven darauf, wie z. B. Zusammenhänge in Organisationen, Gesellschaften oder der Natur verstanden und gestaltet werden können. Der

⁴⁵ vgl. Simon, F. B. (2006), S. 105.

österreichische Physiker und Wissenschaftsphilosoph Herbert Pietschmann beschreibt das mechanistische Denken als ein Ergebnis der Wissenschaftsrevolution des 17. Jahrhunderts – ein Denkmodell, das unser Verständnis von Welt, insbesondere im westlichen Kulturkreis, bis heute maßgeblich prägt. Es basiert auf vier Säulen⁴⁶:

| Grundsatz | Prägung | Beschreibung | Beispiel |
|---|----------------------|---|--|
| 1. Alles, was messbar ist, soll gemessen werden | Reduktionistisch | Fokus auf quantifizierbare Daten und Messbarkeit als alleinige Grundlage für Entscheidungen. Qualitative, subjektive oder kontextabhängige Aspekte werden häufig ausgeblendet oder als nachrangig betrachtet. | Unternehmen entwickeln Kennzahlen wie Umsatz oder Effizienz, da diese leicht messbar sind – ohne kritisch zu hinterfragen, ob solche Zahlen allein ausreichen, um Erfolg ganzheitlich zu erfassen. |
| 2. Alles in kleinste Teile zerlegen | Analytisch | Analyse von Sachverhalten durch isolierte Betrachtung einzelner Bestandteile. Das Gesamtsystem wird als Summe seiner Teile betrachtet. Wechselwirkungen und emergente Eigenschaften bleiben unberücksichtigt. | In Organisationen werden Probleme isoliert einzelnen Personen oder Teams zugeschrieben, statt sie im Zusammenspiel mit strukturellen oder systemischen Wechselwirkungen zu betrachten. |
| 3. Entweder – oder | Dualistisch-Dichotom | Denken in starren Gegensätzen, ohne Raum für Graubereiche, Ambivalenz oder systemische Verflechtungen. | In Organisationen werden Entscheidungen als binär verstanden – etwa im Sinne von richtig oder falsch, gut oder schlecht, ohne Berücksichtigung von Kontext oder Mehrdeutigkeit. |
| 4. Ursache – Wirkung | Linear-kausal | Lineares Denken in Ursache-Wirkungs-Beziehungen. Komplexe Zusammenhänge oder Rückkopplungseffekte werden ausgeblendet. | In Organisationen werden Maßnahmen ergriffen mit dem Ziel Gewinnmargen zu erhöhen (Geringere Personalkosten -> höhere Profite) ohne potentielle |

⁴⁶ nach Dr. Herbert Pietschmann.

| Grundsatz | Prägung | Beschreibung | Beispiel |
|-----------|---------|--------------|--|
| | | | negative Konsequenzen zu berücksichtigen und einzukalkulieren. |

Mechanistisches Denken ist allgegenwärtig. Bekannt ist das Schwarz-Weiß-Denken als Folge der Entweder-Oder-Betrachtung. Es folgt einem typischen Muster: aus der Beobachtung heraus werden Unterschiede festgestellt, die zwei Aspekte jenseits der Unterscheidung werden in *gut* oder *schlecht* oder *wahr* und *falsch* einsortiert. Schließlich wird das Schlechte bzw. Falsche abgestoßen. Das bedeutet nicht, dass mechanistisches Denken grundsätzlich »falsch« ist. Analytisches, linear-kausales, dichotomes, reduktionistisches Denken ist je nach Kontext durchaus angebracht, insbesondere wenn man es mit nicht-komplexen Situationen zu tun hat. Wenn man auf der Straße einen Notfall beobachtet, dann muss schnell entschieden werden: Entweder ich rufe den Krankenwagen oder ich leiste Erste Hilfe. Oder wenn in einer Fabrik ein Produktionsband stillsteht, dann hilft eine Analyse entlang der Ursache-Wirkungskette in der Maschine, um der Ursache für den Stillstand auf den Grund zu gehen.

Systemisches Denken

Anders als mechanistisches Denken, richtet systemisches Denken den Blick auf Wechselwirkungen, Vernetztheit und die Dynamik komplexer Systeme. Es eröffnet eine Perspektive, die insbesondere in der Auseinandersetzung mit lebendigen, sozialen oder ökologischen Systemen hilfreich ist.

Eines vorweg: Es gibt nicht die *eine* Art und Weise systemisch zu denken. Es gibt auch nicht das (eine) Systemische. Über die Jahre haben sich verschiedene systemische Denkschulen mit unterschiedlichem praktischen Vorgehen entwickelt und nicht alle systemische Praxis ist systemtheoretisch informiert. *Systemisches Denken*, wie hier verwendet, meint systemtheoretisch informiertes systemisches Denken, welches auf systemtheoretischen Erkenntnissen basiert, insbesondere den Erkenntnissen der Systemtheorien des 20. Jahrhunderts.

Was umfasst dieses *systemische Denken* nun konkret? Als Begriff wird er Barry Richmond zugeschrieben, einem Pionier im Bereich der Systemdynamik, dessen eigene Definition jedoch aus der Perspektive der Forschung rückblickend unvollständig erscheint. Die Systemingenieure Ross Arnold und Jon Wade haben sich dieser Fragestellung gewidmet und beziehen zur Beantwortung eine grundlegende Erkenntnis über Systeme heran: Ein System ist mehr als die Summe seiner Teile.⁴⁷ Demnach kann *systemisches Denken*, im wahrsten Sinne des Wortes, als ein System des Denkens über Systeme betrachtet werden.⁴⁸ Ihre Definition ist folgende:

⁴⁷ Aristoteles lehrte seinerzeit bereits, dass das »Ganze mehr ist als die Summe seiner Teile«

⁴⁸ vgl. Arnold, R. D., Wade, J. (2015), A Definition of Systems Thinking: A Systems Approach, In: Procedia Computer Science, 44, S. 669-678.

»Systemisches Denken ist eine Reihe von synergetischen analytischen Kompetenzen, die dazu dienen, die Fähigkeit zu verbessern, Systeme zu verstehen, ihr Verhalten vorherzusagen und Anpassungen vorzunehmen, um gewünschte Wirkungen zu erzielen. Diese Fähigkeiten wirken zusammen wie ein System.«

Darüber hinaus fassen die Autoren die häufigsten und wichtigsten Kompetenzen des systemischen Denkens, die in der Literatur diskutiert werden, zusammen:⁴⁹

1. **Erkennen von Verknüpfungen:**
Fähigkeit, Verbindungen zwischen Systemelementen zu identifizieren.
2. **Identifizieren und Verstehen von Feedback:**
Fähigkeit, Ursache-Wirkungs-Schleifen zu erkennen und deren Einfluss auf das Systemverhalten zu verstehen.
3. **Verstehen der Systemstruktur:**
Analyse von Elementen und deren Verbindungen, um zu erkennen, wie sie Systemverhalten ermöglichen.
4. **Unterscheiden von Beständen, Flüssen und Variablen:**
Bestände (z. B. Ressourcen), Flüsse (Veränderungen der Bestände) und Variablen (steuerbare Faktoren) verstehen und unterscheiden.
5. **Nichtlineare Beziehungen erkennen:**
Fokus auf nichtlineare Flüsse und Wechselwirkungen, die nicht durch lineare Modelle beschrieben werden können.
6. **Verstehen dynamischen Verhaltens:**
Zusammenspiel von Feedback-Schleifen, Beständen und Flüssen erzeugt dynamisches Systemverhalten, einschließlich emergenter Phänomene.
7. **Komplexität durch konzeptuelles Modellieren reduzieren:**
Fähigkeit, Systeme intuitiv zu vereinfachen, etwa durch Abstraktion, Reduktion und Transformation.
8. **Systeme auf unterschiedlichen Ebenen verstehen:**
Fähigkeit, Systeme in verschiedenen Maßstäben und als »Systeme von Systemen« zu betrachten.

Systemisches Denken ist demnach eine Vorgehens- und Betrachtungsweise bei der Betrachtung komplexer Systeme. Eine Voraussetzung ist zunächst, ein grundlegendes Verständnis davon zu haben, wie Systeme funktionieren.

⁴⁹ insbesondere angelehnt an die Publikationen von Sweeney, L. B. & Sterman, J. D. (2000), Hopper, M. & Stave, K. A. (2008) und Plate, R. & Monroe, M. (2014).

9 Literaturverzeichnis

Chouinard, Yvon (2005): Let My People Go Surfing, Penguin Random House.

Lambertz, Mark (2022): Die Intelligente Organisation, BusinessVillage.

Luhmann, Niklas (1968): Vertrauen, 5. Auflage, UVK Verlagsgesellschaft.

Luhmann, Niklas (1971): Politische Planung, 4. Auflage, Springer Fachmedien.

Luhmann, Niklas (1984): Soziale Systeme: Grundriss einer allgemeinen Theorie, Lizenzausgabe 1987, Suhrkamp Verlag.

Luhmann, Niklas (1988): Die Wirtschaft der Gesellschaft, Lizenzausgabe 2002, Suhrkamp Verlag.

Meadows, Donella H. (2009): Thinking in Systems, Earthscan.

Peyn, Gitta (2024): Pogofähigkeit, FORMWELT Media.

Simon, Fritz B. (2006): Einführung in Systemtheorie und Konstruktivismus, Carl-Auer-Verlag.

Simon, Fritz B. (2007): Einführung in die systemische Organisationstheorie, Carl-Auer-Verlag.

Danksagung

Mein Dank gilt allen, die mit Feedback, Diskussionen oder kritischen Fragen zur Entstehung dieser Abhandlung beigetragen haben, insbesondere Martin Heilemann, Tobias Jungwirth, Marcel Rößner, Christian Sprave, Anna Stachow und Susanne Weisheit. Ich danke auch Gitta Peyn für ihre vielen Impulse, die diese Arbeit inspirierten und unermüdliche systemische Aufklärungsarbeit auf LinkedIn leistet.

Impressum

Herausgeberin: Karry Schwettmann

Kontakt: karry [at] karryschwettmann.de

Stand: Juni 2025

Verantwortlich für den Inhalt gemäß § 55 Abs. 2 RStV: Karry Schwettmann

© 2025 Karry Schwettmann. Alle Rechte vorbehalten.



dialog
FORM