Agilität und Nachhaltigkeit - Synergieeffekte zweier Megatrends in der Krise?



Wir freuen uns sehr über die zahlreiche Teilnahme an unserem 2. Webcast der diesjährigen virtuellen Veranstaltungsreihe des DNWE "Wirtschafts- und Unternehmensethik. Zwischen Nachhaltigkeit und Krisenmanagement." Der Webcast zum Thema "Agilität und Nachhaltigkeit - zwei Megatrends in der Krise" fand am 28. Oktober 2020 von 19.00 - 20.30 Uhr statt. Nach einer Begrüßung durch den Geschäftsführer Quirin Kissmehl, führte Sebastian Weißgerber, DNWE- Mitglied, Ethikkompetenztrainer bei der Sparkassenakademie Bayern und wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt, die Teilnehmenden durch eine spannende Präsentation zu diesen Megatrends. Anschließend folgte eine Diskussionsrunde, die u.a. das Spannungsverhältnis der beiden Begriffe Agilität und Nachhaltigkeit thematisierte.

Wir danken Herrn Weißgerber sehr, seine Expertise in Form diesen 2. Webcasts allen Teilnehmenden zur Verfügung gestellt zu haben!

Den Folienvortrag zur Veranstaltung finden Sie hier.

Agilität und Nachhaltigkeit - Zwei Megatrends in der Krise?

Agilität und Nachhaltigkeit - Zwei Begriffe, die bereits eines eint: Sie sind viel zu groß, um verstanden und handhabbar zu sein. Dennoch gibt es aktuell die Frage danach, ob sich beide Begriffe in einer beziehungsweise der Krise unserer Zeit befinden. Dabei bekommt "in der Krise" eine doppelte Bedeutung: Auf der einen Seite gelten agile Arbeitsweisen und nachhaltiges Wirtschaften als die Synonyme gegen Krisen, auf der anderen Seite rücken viele Themen wie agile kooperative Entscheidungsprozesse und sozial-ökologische Interessen in den Hintergrund zugunsten des kurzfristigen unternehmerischen Überlebens; sie geraten selbst in eine Krise.

Ich will in diesem Beitrag zeigen, dass Agilität und Nachhaltigkeit synergetische Schnittstellen besitzen, die sichtbar werden, wenn man die Makroebene der Modewörter verlässt. Der Beitrag hat dem entsprechend zwei Ziele: Zuerst will er vor allem den unbekannteren Begriff der Agilität, als auch den der Nachhaltigkeit dekonstruieren. Als zweiter Schritt werden dann die Elemente nach Verbindungen und Synergieeffekte untersucht. Dabei soll deutlich werden, dass die Gestaltung einer nachhaltigen Zukunft vor allem über den Begriff der integrierten (sozial-ökologischen) Innovation mit dem Thema Agilität verknüpft ist, welches sich vor allem aus dem Bereich des Innovationsmanagements speist.

Um diesen Bogen zu knüpfen bilde ich mit dem Thema Nachhaltigkeit eine Klammer: In Kapitel 1 werde ich zeigen, dass die Herausforderung bei der Gestaltung einer nachhaltigen Zukunft - die Komplexität und Unsicherheit wie jene aussehen soll - sich mit den Zielen agilen Managements deckt: Dem Handeln trotz Unsicherheit und Komplexität. Nach dieser Analyse stelle ich in Kapitel 2 eine einführende Übersicht über das Thema Agilität dar und werde die verschiedenen darunter zu verstehenden Arbeitsformen für einen Überblick sortieren. Kapitel 3 wird sich dann damit befassen, inwieweit diese Ansätze Potential für Nachhaltigkeit bieten. Die Ausgangsbasis ist dabei, dass Nachhaltigkeit die Art von Innovation braucht, die agiles Arbeiten ermöglicht. Im folgenden Kapitel 4 wechselt dann der Blick vice versa: Die agilen Arbeitsformen werden aus der Brille der Wirtschaftsethik kritisch hin auf ihre Nachhaltigkeit hinterfragt. Das letzte Kapitel widmet sich dann einem kurzen Fazit um zu resümieren, wo Agilität und Nachhaltigkeit eine Chance in der Krise sind.

Basis dieses Artikels ist unter anderem die angebotene Literatur zu agilen Ansätzen, die eigene Werke produziert haben, die weniger als wissenschaftliche Darstellungen, sondern vielmehr als eigene Quellen zu bewerten sind. Dazu kommen meine Beobachtungen im Bereich der Führungskräfteentwicklung, in denen ich mit agilen Ansätzen versuche Nachhaltigkeitskonzepte zu erarbeiten. Auch meine Beobachtungen bei erfahrenen Trainern spielen hier mit herein, daher an dieser Stelle auch ein Dankeschön an Tobias von Knobelsdorff, der mir durch seine Tätigkeit einiges an Beobachtungsmaterial lieferte. Dem Thema Nachhaltigkeit habe ich mich über meine Forschungen im Bereich der Finanz- und Wirtschaftsethik im Rahmen meiner Tätigkeit an der Katholische Universität Ingolstadt-Eichstätt und des International Centre for Ethics in Finance (ICEF) e.V. angenähert. Daher mag es in der Darstellung und Illustration vermehrt zur finanzwirtschaftlichen Perspektive kommen.

1. Aktuelle Konfliktfelder: Komplexität und Unsicherheit der Zukunft als Herausforderung für nachhaltiges unternehmerisches Handeln

Befragt man Personen, welche Assoziationen beim Schlagwort Agilität auftauchen, so pendeln die Antworten meist zwischen Home-Office, Innovation und Geschwindigkeit. Dabei stimmt es, dass agile Methoden grundsätzlich dem Innovationsmanagement zugeordnet werden können, aber dieses nicht automatisch mit flexibleren Arbeitswelten und höherer Geschwindigkeit in Unternehmensprozessen verbunden ist.

Grundsätzlich verbunden sind die agilen Ansätze aber vor dem Kontext einer gemeinsamen Zeitanalyse, die sich auf immer mehr Lebensbereiche erstreckt und unter dem Akronym VUCA längst seinen militärischen Ursprung verlassen hat (Mack / Khare 2016: 5f).

VUCA bezeichnet Situationen, die volatil, unsicher, (c)komplex und voller Ambiguitäten, also Widersprüchlichkeiten sind.[1 Würden Sie VUCA in Bildern ausdrücken wären die schlagenden Eindrücke der letzten Jahre das Verlassen alter Gewissheit wie der Austritt Großbritanniens aus der EU, der Aufstieg Chinas zur Weltmacht und die Ereignisse um die amerikanische Präsidentschaft von Donald Trump bis hin zur Wahl im November 2020. Dennoch ist die aktuell wohl dominanteste Assoziation zum Thema Komplexität die weltweite Pandemie um das Virus Covid-19, dass durch seine vielen Konsequenzen im privaten und wirtschaftlichen Bereich dafür gesorgt hat, dass die gestiegene Komplexität nun mehr als überdeutlich zu Tage trat. Die Komplexität offenbarte sich im Zusammenbrechen weltweiter Lieferketten, der notwendigen Umstellung diverser Geschäftsmodelle vor allem im Einzelhandel und der Gastronomie auf Online- und Lieferservice, sowie der zunehmenden Notwendigkeit von Remote-Arbeit im Zuge des Schutzes der eigenen Mitarbeiter. Dabei ist das Corona-Virus wie bereits angedeutet keineswegs alleiniger Urheber dieser Unsicherheit und Komplexität. Vielmehr ist es auch ein Komplexitätsindikator, der die transnationalen Verflechtungen und die mehr oder weniger latenten Strukturprobleme eingefärbt und damit deutlich sichtbar gemacht hat. So sind bereits einige auch bekanntere Firmen wie Vapiano[2 Konkurs gegangen nicht allein aufgrund der Pandemie, sondern weil die wirtschaftlichen Folgen der Pandemie vielmehr - vor allem politische Akteure - dazu zwingen, zu überlegen, welche Geschäftsmodelle zukunftsfähig und nachhaltig sind. Dabei entbrennt auch nun deutlicher auch eine Diskussion darüber, was nachhaltig sein soll. Kurzfristige Wirtschaftsförderung zur Erhaltung von Arbeitsplätzen steht im Kontrast zu Förderung langfristiger Geschäftsideen, wie es auch die Diskussion um die Förderung der Automobilindustrie mit erneuten Abwrackprämien auch für Verbrennungsmotoren zeigt.[3 Aber auch beim Thema Agilität offenbaren sich in der Krise Schwierigkeiten. Auch wenn eine Studie der Firma Accenture aus dem April 2020[4 agilen Unternehmen bescheinigt, dass sie sich besser an die Veränderung der Krise anpassen können[5 und auch die

Bundesregierung mit solchen Ansätzen nach Lösungen zur Krisenbewältigung sucht[6, so bauen einige Unternehmen, die bereits als Vorreiter für Agilität und Innovation galten, zurück zu starren Hierarchien mit starken Anführern an der Spitze, welches auch das Mittel der Komplexitätsreduktion gelten kann. Agilität und Nachhaltigkeit können also sinnvolles Potential in der Krise bieten, aber Potential ist eben noch kein Automatismus.

Dies mag auch daran liegen, dass auch der Begriff der Nachhaltigkeit, so schärfer umrissenen er sein mag über seine geschichtlich nachvollziehbare Entwicklung (Kahl 2008: 23ff), er noch schärfere Zielkonflikte zwischen den bekannten Dimensionen von Ökonomie, Ökologie und Sozialem (vgl. vgl. Düsseldorp 2017) mit sich bringt. Eine Förderung alternativer Antriebe bietet wiederum auch das Potential zur vermehrten Fahrtätigkeit, die die CO2-Reduktion gegenüber dem Verbrenner zu einem Nullsummenspiel werden lässt.

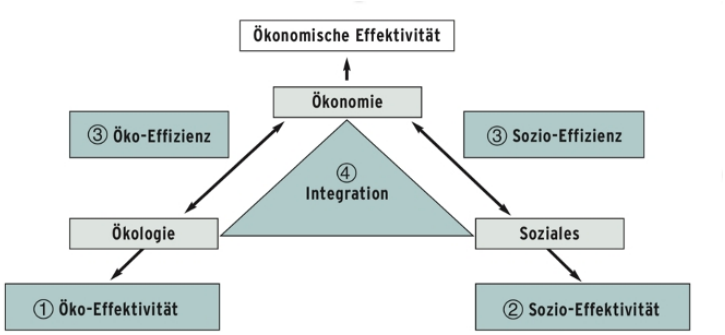


Abbildung 1 Zielkonflikte der Nachhaltigkeit nach Schalltenegger**[7**

Das heißt für einen Unternehmer und auch andere Stakeholder ist das Ausrichten nach einer nachhaltigen Zukunft gar nicht ohne weiteres möglich, da auch hier keine Einigkeit darüber herrscht, wie diese auszusehen hat, beziehungsweise was dafür zu tun sei.

So gibt es viele Postwachstumskonzepte, die allein oder in Kombination miteinander das Bild einer nachhaltigen Zukunft malen. Aus einer Studie der Hochschule für Philosophie[8 und Peach (2012) können verschiedene Perspektiven und Konzepte genannt werden:

- Grünes Wachstum: Wirtschaftswachstum ist ein primäres Ziel, dabei ist nur Wachstum legitim, welches keine sozial-ökologischen Aspekte verletzt
- Steady State: Wachstum ist nicht mehr das Ziel, sondern Erhalt des Erreichten
- De-Growth / Suffizienz: Wachstum ist kein Ziel mehr, ggf. muss durch Verzicht und langfristigen Konsum auch erst eine Schrumpfung stattfinden
- A-Growth: Wirtschaftswachstum ist ein Ziel, soll aber nicht mehr schwerpunktmäßig über das BIP stattfinden
- Regionalisierung: Reduzierung internationaler Lieferketten
- Globale Arbeitsteilung
- Gemeinwohlökonomie: Neben wirtschaftlichen Werten werden auch soziale und ökologische Werte bilanziert, die ? so in der Zukunftsvision ? auch in Besteuerung etc. mitbewertet werden.

Dabei zeigt sich deutlich, dass die Visionen einer nachhaltigen Zukunft hochgradig komplex sind. Auch vergangene Streitigkeiten über Interpretation und Ausführung von diversen nachhaltigen Zielen haben geschichtlich gezeigt, dass Nachhaltigkeit nicht klar eingefordert werden kann; hier sei verwiesen auf die Erfolge der MDGs/Agenda 2010, welche vor allem zurückzuführen sind auf das Spannungsverhältnis von etwaigen Verzichtsforderungen auf Wirtschaftswachstum der industrialisierten Nordhalbkugel

gegenüber den ärmeren Nationen der Südhalbkugel (vgl. Lessenich 2018). Inwieweit die Sustainable Development Goals und die Agenda 2030 hier mehr Erfolg haben wird sich zeigen müssen. Bieten diese zwar zunächst klare Zielwerte nach denen man sich richten kann, beschreiben sie aber auch keinen Königsweg dorthin[9, betont aber, dass neben nachhaltigen Finanzierungen auch Innovationen für Nachhaltigkeit eine fundamentale Rolle spielen:
"SDG 9 fordert explizit, Innovationen für nachhaltige Entwicklung nutzbar zu machen. Ohne Innovationen in allen drei Nachhaltigkeitsdimensionen kann die Agenda nicht umgesetzt werden. Dabei bedarf es öfter dem Überspringen von Entwicklungsstufen (Leapfrogging), um die SDGs bis zum Jahr 2030 zu er- reichen. Neue technologische Optionen ermöglichen Entwicklungsspru?nge, bei denen das Wirtschafts-wachstum von umweltschädlichen Ressourcenverbrauch abgekoppelt werden kann." (BWZE 2018: 32).

Im Folgenden will ich zeigen, wie agile Arbeitsformen hier Potential haben, denn es ist das grundsätzliche Ziel agiler Arbeitsweisen einen Weg, also ein "Wie" in eine komplexe Zukunft trotz unsicherer Rahmenbedingungen zu finden. Dabei sind aber agile Methoden keineswegs die Möglichkeit einen Blick in die Kristallkugel zu werfen, geschweige denn eine Heilsbotschaft für Nachhaltigkeitsjünger. Für einen Überblick werde ich im nächsten Kapitel darstellen, warum agile Arbeitsmethoden für das Thema Nachhaltigkeit Potential bieten und was unter ihnen zu verstehen ist.

2. Handeln trotz Unsicherheit: Warum agile Arbeitsformen nachhaltigen Zielen helfen können - Eine Übersicht

Agile Arbeitsformen lassen sich tendenziell dem Innovationsmanagement zuordnen, vor allem dem Prinzip der Open Innovation (Corsten et al. 2016: 92ff). Dabei verstecken sich hinter dem Begriff der Agilität verschiedene Rahmenwerke die eine Scharnierfunktion zwischen abstrakten universellen Werten und konkreten Methoden und Tools einnehmen. Soll heißen: Die Verwendung von Tools wie Kanbanboards, Personas oder Brainstormings ist per se nicht agil, genauso wenig wie grundsätzliche Werte wie Offenheit, Mut, Verantwortungsbewusstsein und Fokus zu agilen Arbeitsweisen führen. Grundlegende agile Werte, wie sie populär geworden sind im Agilen Manifest[10, sind zwar unabdingbar, aber so kann auch eine verantwortungsvolle Führungskraft mit der Nutzung von Kanbanboards in komplexe Situationen gelangen, die seinen Wissensstand übersteigen, so dass es ihm nicht möglich ist eine fundierte unternehmerische Entscheidung zu treffen. Hier greifen agile Ansätze ein, indem sie klare Prozesse vorgeben, die mit der richtigen Einstellung genutzt und mit passenden Werkzeugen ausgeführt es ermöglichen die Komplexität der Entscheidungssituation adäquat zu reduzieren. Ohne bereits konkret auf agile Rahmenwerke wie Design Thinking, Scrum, Soziokratie, Holacrazy oder ähnliches einzugehen, einigt sie ein grundlegendes Prinzip:

Über klar strukturierte Prozesse die Aktivierung und Allokation von kollektiv vorhandenem Wissen für eine komplexitätsgemäße unternehmerische Entscheidung zu treffen.

2.1 Das agile Mindset ? Eine Anthropologie von New Work

Auch wenn das agile Mindset an sich eine eigene Betrachtung wert ist, will ich nochmals kurz darauf verweisen, dass das Mindset eine Klammer um agile Werte und Werkzeuge bildet.

Liest man diverse Werke über agiles Arbeiten aus der Perspektive eines philosophischen Anthropologen, so lassen sich der Abbau von Kontrollinstanzen (vgl. Hasting / Meyer 2020: 75ff) und die Beteiligung von Mitarbeitern auch an strategischen Entscheidungsprozessen (vgl. Robertson 2015: 121ff) im Sinne selbstorganisierter Entscheidungen, als grundlegendes Statement über das Menschenbild verstehen. So schreibt Reed Hastings über seine Firma Netflix: "Wir betrachten unsere Mitarbeiter als erwachsene Menschen." (Hastings / Meyer 2020: 21). Aus managementtheoretischer Perspektive eröffnen sich hier perspektivisch Untersuchungsfragen auf die XY-Theorie von McGregor (1971). So lässt sich summierend und illustrativ das agile Mindset in Abgrenzung zu folgender Geschichte aus dem Erfahrungsschatz des Netflix-Gründers Reed Hastings herauslesen:
?Dann begann Pure Software (Anm.: Reed Hastings erstes Unternehmen) zu wachsen. Wir stellten neue Mitarbeiter ein, von denen einige blöde Fehler begingen, die das Unternehmen Geld kosteten. Wann immer so etwas geschah, führte ich einen Prozess ein, damit sich dieser Fehler nicht wiederholt. Beispielsweise fuhr unser Verkaufsmanager Matthew eines Tages nach Washington, um

sich mit einem potenziellen Kunden zu treffen. Der Kunde war im Fünfsternehotel Willard International untergebracht, weshalb sich Matthew ebenfalls dort einmietete - für 700 Dollar pro Nacht. Als ich das herausfand, war ich frustriert. Ich wies unsere Ein-Mann-Personalabteilung an, eine Reiserichtlinie aufzusetzen, aus der hervorging, wie viel die Mitarbeiter für Flugreisen, Essen und Hotelzimmer ausgeben durfte; ab einem bestimmten Betrag mussten Spesen vom Management abgesegnet werden. [?] Verfahren und Kontrollmechanismen wurden ein fester Bestandteil unserer Arbeit, was zur Folge hatte, dass jene Leute befördert wurden, die nie über Linien malten, während sich viele unangepasste kreative Personen erstickt fühlten und sich einen anderen Job suchten." (Hastings / Meyer 2020: 16f)

2.2 Komplexität und Unsicherheit der Zukunft als Schnittstelle von Nachhaltigkeit und agilem Management
Zur Verdeutlichung, welches Potential agiles Arbeiten für nachhaltiges Management bietet, ziehe ich eine Matrix zur Hand, die unter dem Titel "Staceys Landscape" (1996) bekannt ist und sich im Bereich des agilen Managements weiterentwickelt hat[11. Sie dient zur Einordnung von Projekten anhand der Achsen Sicherheit über die Anforderungen und Sicherheit über die (richtigen) Lösungsansätze So lassen sich, wie ich bereits erklärt habe, Nachhaltigkeitsprojekte bzw. die Gestaltung einer nachhaltigen Zukunft als komplexes bis chaotisches Projekt aufgrund der diversen Zielkonflikte und Abhängigkeiten auffassen. Genau in diesem Bereich kommt es zur Anwendung agiler Projektmanagementansätze wie Scrum und Design Thinking, womit die Komplexität der Herausforderung als Schnittstelle von Nachhaltigkeit und Agilität benannt werden kann.

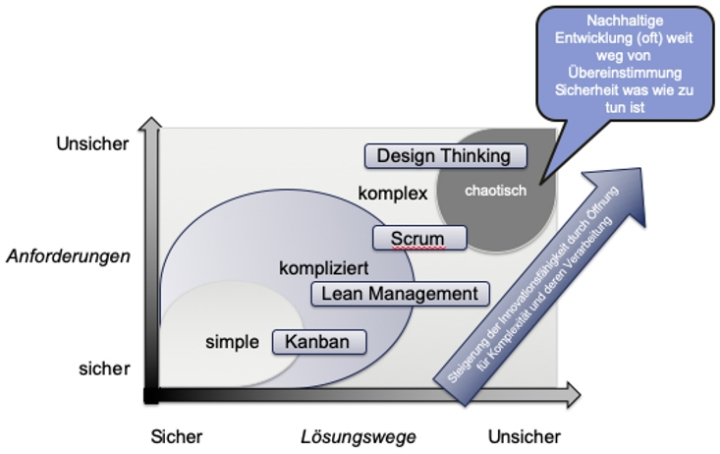


Abbildung 2 Staceys Landscape, Agilität und Nachhaltigkeit (Eigene Darstellung)

Geht man diesen Weg konsequent weiter und begreift Nachhaltigkeit als komplexes Projekt, so lässt sich eine weitere Schnittstelle finden, die ich bereits in der Annäherung an das Thema Nachhaltigkeit aufgeführt habe: Nachhaltigkeit lässt sich ebenso wenig einfach von oben in einem Top Down-Prozess verordnen und umsetzen. Dies soll nicht eine Ablehnung solcher Bemühungen sein, denn so haben auch im Bereich des agilen Arbeitens Führungskräfte eine Flaschenhalsposition der Ermöglichung, es soll aber den Blick erweitern auf die Notwendigkeit breit erarbeiteter Projekte, die den verschiedenen Einflussfaktoren in komplexen Entscheidungssituationen gerechter werden können.

2.3 Exkurs: Eine kurze Illustration von agilen Ansätzen anhand Design Thinking und Scrum
Die beiden kurz erklärten agilen Rahmenwerke werden in diesem Unterkapitel auf keinen Fall erschöpfend erklärt. Sie sollen nur Lesern ohne Vorkenntnisse eine praktischere Vorstellung vermitteln, was unter agilen Ansätzen gemeint ist.

2.3.1 Design Thinking
Design Thinking ist ein agiler Prozess, der durch die Kombination verschiedener sozialwissenschaftlicher Methoden der

Bedürfniserforschung mit Design- und Kreativitätstechniken versucht nutzerzentrierte Innovation zu erschaffen (vgl. Corsten et al. 2016: 130ff), dazu auch Brenner / Uebernickel 2016). Dabei ist die Orientierung am Nutzer eine weitere Gemeinsamkeit agiler Ansätze, die ich später summierend aufgreifen werde. Über mehrere (iterativen) Wiederholungsschleifen versucht das Projektteam den Auftrag zu analysieren und für das genuine Problem der Nutzer eine technisch umsetzbare und ökonomisch rentable Lösung zu erarbeiten. Dabei werden im Projektprozess möglichst früh konkrete Ideenverkörperungen gebaut, sogenannte Prototypen, die wiederum durch Tests mit dem Kunden besseres Verständnis für den Umgang und damit auch zu immer tiefer werdendem Verständnis der Bedürfnisse des Endkunden führen sollen. Für die Abbildung des Design Thinking-Prozesses gibt es unterschiedliche Darstellungsformen. Ich beziehe mich hier auf die Darstellung der Firma zero.360, einer Berliner Unternehmensberatung mit weitreichender Expertise, die auch Kooperationspartner in meiner Berufstätigkeit ist. Dabei wird im Laufe des Prozesses durch das Team gezielt Komplexität durch divergierende und konvergierende Methoden zugelassen und wieder reduziert (In der Darstellung spiegelt sich dies in den weiter und enger werdenden Rauten).

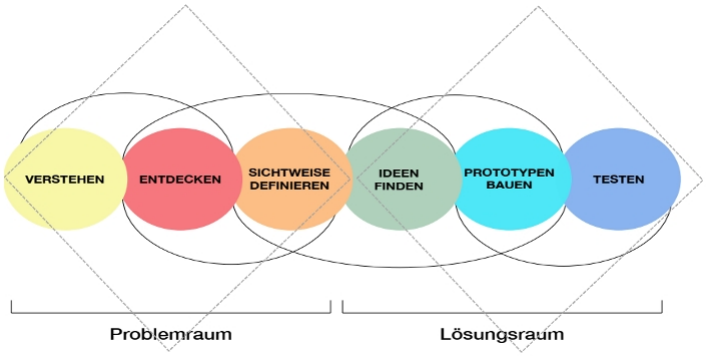


Abbildung 3 Der Design Thinking Prozess nach zero.360

Als Beispiel kann unter https://www.youtube.com/watch?v=Wi0__uRUrjA (07.11.2020) der Bau der Filiale der Haspa angesehen werden, bei der es darum ging Geschäftsstellen von Sparkassen so zu bauen, dass sie den Bedürfnissen heutiger Kunden gerecht werden, die sich mehr an Gemütlichkeit und Augenhöhe im Stil eines Wohnzimmers ausrichten, anstatt dem klassischen Schalter einer Bankfiliale.



Abbildung 4 Die Filiale der Zukunft (Haspa)

2.3.2 Scrum

Während Design Thinking sich eher auf die Frage nach dem "Was" richtet, fokussiert sich Scrum mehr auf die Methode der Umsetzung und ist dementsprechend auch ein komplementärer Ansatz zum Design Thinking. Bekannt geworden ist dieser Ansatz vor allem durch die Softwareentwicklung und Pioniere wie Jeff Sutherland (2015). Dabei ist die Eigenheit dieses Ansatzes zum einem die Arbeit in selbstorganisierten Entwicklerteams, die von einem Scrum Master auf Prozessebene und einem Product Owner für den Stakeholderaustausch begleitet werden (nicht im klassischen Sinne geführt). Bekannt ist das Scrum Framework vor allem durch die Nutzung von Scrum Boards (bestehend Product Backlog in dem der Product Owner alle Kundenwünsche weitergibt, dem Sprint Backlog in dem die Aufgaben priorisiert werden vom Team und den Spalten to do / doing / done, die den jeweiligen Stand der Aufgaben visualisieren). Dabei spiegelt das Scrumboard als Hilfsmittel nur den dahinter liegenden Prozess des Sprints wider. Das heißt die Scrum Teams arbeiten in vorab festgelegten Zyklen von meist zwei Wochen, in denen an die Kundenwünsche in konkreten Arbeitsaufgaben nach Priorität bearbeitet werden. Dabei ist das Team im permanenten Austausch zum Beispiel durch tägliche kurze Treffen (Stand Ups). Am Ende des Sprints werden sowohl zwischenmenschliche Arbeitsprozesse reflektiert (Retrospektive) als auch nach einem Test mit dem Kunden fachliche Themen reflektiert zur Verbesserung im nächsten Sprint.

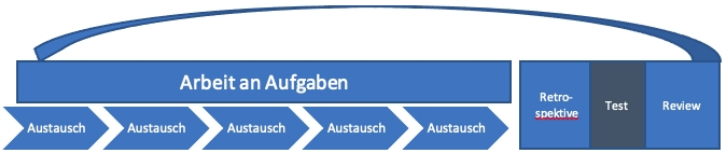


Abbildung 5 Der Sprintablauf im Scrum (Eigene Darstellung)

2.4 Agilität und Nachhaltigkeit auf Ebene der Unternehmensorganisation - Warum klassisches Management in komplexen Situationen auf seine Grenzen stößt

Betrachtet man Unternehmen in ihrer Organisationsform, so stellt sich hier eine Grundsatzfrage, inwieweit diese anpassungsfähig sind auf veränderte Wettbewerbungsbedingungen, die nicht nur durch die Corona-Pandemie eingetreten sind, sondern auch durch das veränderte Kundenverhalten, in dem vermehrt Nachhaltigkeitsaspekte in der Konsumentscheidung eine Rolle spielen.[12 Auf dieser Ebene ist eine fundamentale Studie von Frederic Laloux (2015) anzusiedeln, der in seinen Untersuchungen neben dem klassischen Modell der hierarchischen Pyramide eine neue Organisationsform ausfindig gemacht hat, die er als evolutionär bezeichnet.

Die Organisationsformen der hierarchischen Pyramide kann man auch als Gegensatz zwischen dem operativen Management an der Basis - den "Sinnen" des Unternehmens - und dem strategischen Management als "Gehirn" bezeichnen (vgl. Bea/Göbel 2019: 258ff). In komplexen Situationen die sich aus dem Zusammenwirken unterschiedlicher und teils widerstreitender Faktoren ergeben, kann es zu zwei Optionen kommen:

Option 1: Die an der Basis wahrgenommenen relevanten Informationen kommen zu spät, zu wenig umfangreich oder gar nicht an der Spitze an, so dass eine strategische Kursänderung zu spät oder gar nicht stattfindet. So kommt es dazu, dass Unternehmen wie Kodak oder Nokia relevante Trends verschlafen und vom Markt zum Teil verschwinden. Hier kann durch Verschlankung der Organisationsstruktur und ihrer Prozesse Verbesserung eintreten, was in komplizierten Situationen bereits reichen kann.

Option 2: Die Informationen kommen an, erhöhen bzw. überfordern eventuell sogar die Führungsspitze, da mehr Information Komplexität nicht reduziert, sondern erhöht, vor allem wenn nicht klar ist, wie welche Informationen einzuordnen und zu bewerten sind. Hier versagen auch meist die klassischen Modelle des Homo Oeconomicus, die weder Präferenzänderungen noch mangelnde Komplexitätsbewältigungskompetenz in ihre Modelle miteinbeziehen. Hier eignen sich agile Methoden, die versuchen nicht über Einzelentscheidungen die richtige Entscheidung zu treffen, sondern jenseits der Ebene von richtig oder falsch sich einer nützlichen

Lösung anzunähern.

Gerade hier herrscht in der aktuellen wirtschaftlichen Situation ein Dilemma und Trade-Off zwischen wirtschaftlichem Leistungs- und Innovationsdruck um (kurzfristig) in der Krise bestehen zu können und gleichzeitig die (langfristigen) sozial-ökologischen Grundlagen nicht aus den Augen zu verlieren.

Laloux nennt Unternehmen, die auf solch eine Art organisiert sind, evolutionär. Am Beispiel diverser Unternehmen aus unterschiedlichsten Branchen zeigt er auf, wie diese sich weg von der Pyramide hin zu selbstorganisierten Teams entwickeln, bei denen auf struktureller Ebene eine hohe Anpassungsfähigkeit herrscht durch drei gemeinsame Grundsätze:

- Statt vieler hierarchischer Ebenen gibt es viele selbstorganisierte Teams, die auch Managementfunktionen vor allem aus dem mittleren Managementbereich mitübernehmen und dementsprechend gut auf Veränderungen der Umwelt reagieren können. Führungskräfte im klassischen Sinne als alleinige Entscheidungsträger gibt es nicht. Stattdessen agieren die Führungskräfte mehr als Coaches in und zwischen den verschiedenen Teams beziehungsweise Projektkreisen, die je nach Notwendigkeit und Nutzen entstehen oder sich auflösen.
- Allen Mitarbeitern ist der Unternehmenszweck bzw. evolutionäre Sinn oder auch "Purpose"[13 klar, so dass sie sich darauf ausrichten und sich als Mitunternehmer fühlen.]
- Die Menschen werden nicht nur als austauschbare Rollen-Funktion behandelt, sondern in ihrer personellen Ganzheit erfasst. Das heißt, dass hier alle Ressourcen einer Person aktiviert werden sollen und die Aufgaben entsprechend Fähigkeiten statt starren Stellenprofilen zugeordnet werden.

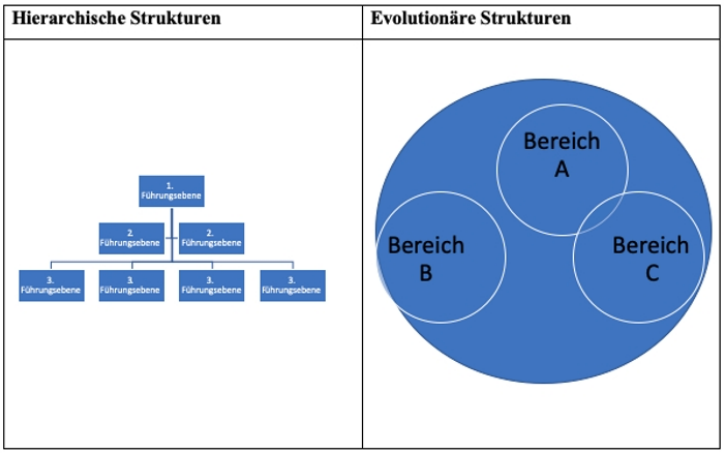


Abbildung 6 Gegenüberstellung hierarchische und evolutionäre Unternehmensstrukturen (Eigene Darstellung)

Auf dieser Ebene wird stark klar, warum Agilität sogar auf Unternehmensebene einen nachhaltigen Vorteil bringt, da es die Anpassungsfähigkeit an komplexe sich verändernde Umwelt mit sich bringt. Allerdings ist damit grundsätzlich erstmal der Bereich der wirtschaftlichen Nachhaltigkeit thematisiert und nicht zwangsläufig der Einbezug sozialer und ökologischer Aspekte in agile und innovative Unternehmen. Dies werde ich nach dem summierenden Fazit über die agilen Ansätze in Kapitel 3 vornehmen und will bereits an dieser Stelle darauf hinweisen, dass es sich um idealtypische Darstellungen handelt, die in der Praxis keineswegs einfach oder 1:1 zu übertragen sind. Es gibt diverse Versuche agile Methoden auch auf Unternehmensebene zu bringen, genannt seien Spotify, Netflix, aber auch in Europa die Sparkasse Bremen und schon länger die ING Bank.[14 Inwieweit diese Scaled Agile Frameworks möglich sind ist eine noch zu erforschende Debatte (als Beispielwerk Mathis 2016).

2.5 Gemeinsamkeiten agiler Ansätze

Betrachtet man die teilweise bereits erläuterten Gemeinsamkeiten verschiedener agiler Rahmenwerke - von Scrum, über Design Thinking bis zu Holacrazy (Robertson 2015)) /Loop Approach (Klein / Hughes 2019), sowie weiterführender Literatur vgl. Preußig 2018) und ergänzt diese mit Praxisbeobachtungen, dann ergeben sich verschiedene Gemeinsamkeiten, die ich in der nächsten Darstellung kurz visualisieren und dann im Einzelnen umreißen will. Dabei muss beachtet werden, dass es sich nicht nur um Praktiken, sondern auch gewünschte normative Diskurse handelt:

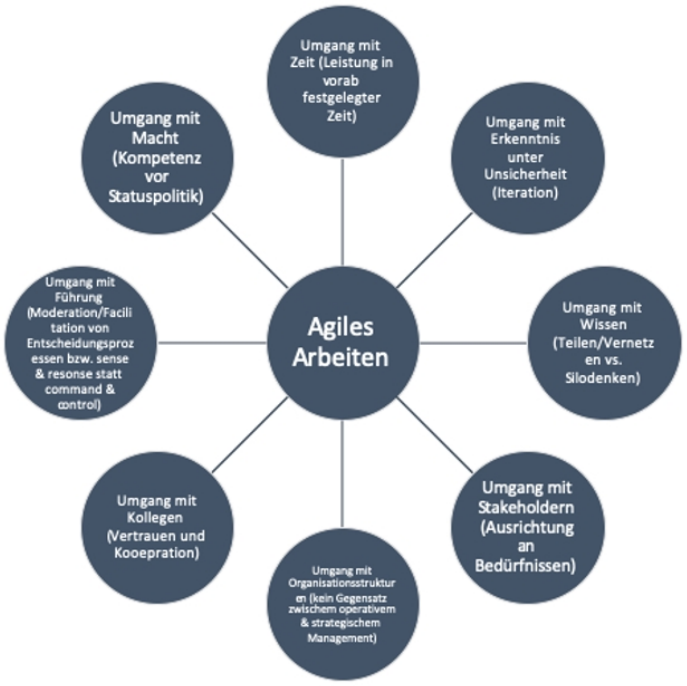


Abbildung 7 Gemeinsamkeiten Agiler Arbeitsansätze (Eigene Darstellung)

Umgang mit Zeit (Leistung in vorab festgelegter Zeit): Da in komplexen Situationen die notwendigen Prozesse und ihre Dauer nicht bekannt sind, wird hier der Spieß umgedreht. Feste Variable ist nicht mehr die Leistung, welche (möglichst) schnell zu erbringen ist, sondern es wird vorab für Prozesse (Sprints, Meetings, etc.) eine Zeit festgelegt und dann die Leistung in der Zeit betrachtet. Man nähert sich also so dem möglichen Leistungspensum an. Dies führt nicht zwangsweise zu schnellerer Arbeitsweise, aber zu einer genaueren Kalkulation, wie lange für das Projekt gebraucht wird. Dies wird meist dann in Burn-Down-Charts visualisiert. Die Technik wird oft auch als Time Boxing bezeichnet. Darüber hinaus wird durch die Priorisierung von Aufgaben erreicht (z.B. im Sprint Backlog), dass nicht zu viel Zeit in unnötige Detailfragen fließt.

Umgang mit Erkenntnis unter Unsicherheit (Iteration): Wie bereits beschrieben systematisieren die agilen Ansätze einen Erkenntnisprozess, der sich nicht nach dem Rubikon-Modell (vgl. Heckhausen / Heckhausen 2010: 310ff) richtet, da es in komplexen Situationen kein richtig oder falsch - keinen Königsweg - mehr gibt. Stattdessen wird durch ständige Iteration ein pragmatistischer Erkenntniszirkel vollzogen, der sich immer weiter an die nützlichste Lösung (unter vielen) annähert.

Umgang mit Wissen (Teilen/Vernetzen vs. Silodenken): Die Prämisse ist, dass Innovation und adäquate Entscheidung nur entstehen kann, wenn das notwendige Wissen und die Entscheidungsmacht bei den kompetenten Personen liegt. Das heißt, dass durch verschiedene Formen wie Stand Ups (im Scrum) oder SyncMeetings (im Loop Approach) ein permanenter Austausch entsteht, statt dem Horten von Wissen in Silos zur Vermehrung der eigenen (Wissens-)Macht.

Umgang mit Stakeholdern (Ausrichtung an Bedürfnissen): Hier findet eine Ausrichtung an den Bedürfnissen der Nutzer statt. Durch die Öffnung nach außen, zum Beispiel durch die Tätigkeit des Product Owners oder das Testen von Prototypen, wird die Innovation stark an den Bedürfnissen des Nutzers ausgerichtet, so dass man auch auf deren veränderte Präferenzen reagieren kann.

Umgang mit Organisationstrukturen (kein Gegensatz operatives und strategisches Management): Wie auch im Kapitel zu Organisationstrukturen von Laloux beschrieben, heben diese Ansätze - vor allem Holacrazy, Soziokratie und Loop Approach, den Gegensatz zwischen strategischer Spitze und operativem Management auf. Gerade bei strategischen Grundsatzentscheidungen wird so gewährleistet, dass hier mehr Wissen einfließt beziehungsweise die Identifikation mit dem Unternehmen durch die breitere Legitimation erhöht wird.

Umgang mit Kollegen (Vertrauen und Kooperation): Wie bereits beschrieben wurde, spielt im agilen Mindset Vertrauen und Kooperation eine große Rolle. Das Setzen auf Integrity statt Compliance (vgl. Huppenbauer 2017: 183ff), ermöglicht auch schnelleres Reagieren, da lange Abzeichnungsverfahren nicht mehr notwendig sind. Dies setzt aber wiederum natürlich ein vertrauensvolles und kooperatives Miteinander voraus.

Umgang mit Führung (Moderation/Facilitation von Entscheidungsprozessen, sense and respond statt command and control): Der Umgang untereinander führt auch zu einem neuen Führungsverständnis. Wenn Entscheidungen nicht allein aufgrund Führungspositionen getroffen werden sollen, heißt das noch lange nicht, dass selbstorganisierte Unternehmen keine Führung brauchen. Führung wird aber weniger ein Führen IN Strukturen, sondern vielmehr ein Führen MIT Strukturen. Das heißt es obliegt der Führungskraft dafür zu sorgen, dass Entscheidungsprozesse sauber ausgeführt und moderiert werden, so dass die Mitarbeiter zu einer reifen Entscheidung kommen. Wissenschaftlich gesprochen kann man davon reden, dass das Reifegradmodell der Führung (vgl. Hersey, Paul / Blanchard, Kenneth (1988): 169ff) erweitert wird um die Achse "Dürfen".



Abbildung 8 Die drei Dimensionen des Führens in und mit Strukturen (Eigene Darstellung)

Dies fordert von den Führungskräften auch ein neues Paradigma, dass oft als sense and response statt command and control beschrieben wird. Das entbindet Führungskräfte aber keineswegs von ihrer Tätigkeit: Das setzen auf integres Verhalten muss ? insofern die Führungskräfte über formale Rollenmacht verfügen - viel stärker im Sinne eines Konzepts der transformationalen Führung (Nerdinger 2019: 103f) vorgelebt werden.

Umgang mit Macht (Kompetenz vor Statuspolitik): Eine weitere Konsequenz ist auch ein veränderter Umgang mit Macht. Dies heißt aber nicht, dass es sich dabei um egalitäre Organisationen handelt, sondern dass Statuspolitik auf Basis von formalen Rollen und Visitenkarten nicht mehr funktionieren soll. Natürlich werden leistungsfähigere Mitarbeiter besser bezahlt, insofern dies über die Organisationsgruppe legitimiert werden kann. Dabei soll ausschlaggebend nicht die Einstufung in eine Gehaltsgruppe per Stellenbeschreibung sein, sondern die tatsächliche kompetente Leistung.[15 Der Vorrang der Sache ermöglicht erst die volle Nutzung aller vorhandenen Potentiale, da es nicht zu Ideenrestriktionen aufgrund von Statuspolitik kommt.

3. Potentiale agilen Arbeitens für nachhaltige Entwicklung: Warum Nachhaltigkeit Innovation braucht

Nach der Erläuterung und Dekonstruktion von Agilität als verschiedene Rahmenwerke des Innovationsmanagements, will ich im nächsten Schritt darauf eingehen, warum Nachhaltigkeit die Innovation über Agilität braucht. Dabei soll klar werden, dass die Orientierung am Bedürfnis und die iterative Annäherung an eine komplexe Herausforderung wie die Schaffung einer nachhaltigen Zukunft über den Weg der Innovation führt. Dabei setze ich voraus, dass die Notwendigkeit von Innovation für die wirtschaftlich langfristige Entwicklung evident ist, insofern Innovation nicht einfach nur als "Mehr vom Gleichen verkaufen" verstanden wird[16. Dabei spielen, was den Erfolg unternehmerischer Innovation angeht nicht nur die wirtschaftlichen Werte eines rentablen Produkts

eine Rolle, sondern auch gesellschaftliche Werte, die auch wiederum durch politische Maßnahmen legitimiert sind.

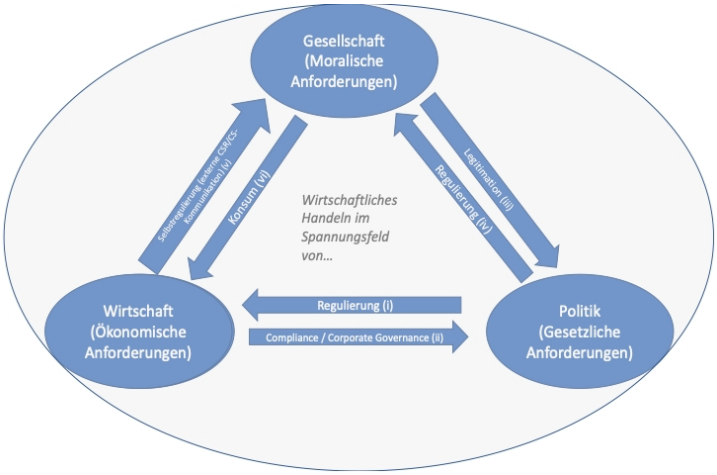


Abbildung 9 Die Wechselwirkungen zwischen Wirtschaft, Politik und Gesellschaft (Eigene Darstellung)

Dabei hat der gesellschaftliche Wunsch nach Produkten zur Konsumentscheidung sich immer mehr und mehr auch Richtung nachhaltiger Werte orientiert[17, was auch durch soziale Bewegungen wie Fridays for Future fokussiert wird. Der gesellschaftliche Wunsch nach Nachhaltigkeit hat also auch direkte Auswirkung auf wirtschaftliche Faktoren und Unternehmen sind genötigt ihr wirtschaftliches Handeln durch sozial-ökologische Innovation glaubhaft in den Dienst der Nachhaltigkeit zu stellen, wollen sie sich nicht Chancen am Markt nehmen.

Daher lautet meine Grundthese zum Potential agilen Arbeitens für Nachhaltigkeit:

Wenn wir Nachhaltigkeit als Megatrend ernst nehmen, dann bietet sich hier über die Methodologie und die Ausrichtung am sozialen Bedürfnis der agilen Methoden auch eine Möglichkeit soziale und/oder ökologische Innovationen zu integrieren und sowohl sozial-ökologischen als auch wirtschaftlichen Mehrwert zu schaffen, anstatt rein den Innovationsweg über die technischen Möglichkeiten und ökonomische Rentabilität Innovation zu denken.(Kurz: Über die Form des agilen Arbeitens versuchen die inhaltliche Zielkonflikte der Nachhaltigkeit zu versuchen)

Dabei haben meiner Einschätzung nach Unternehmen drei Strategien offen, diesen Wandel zu gestalten:

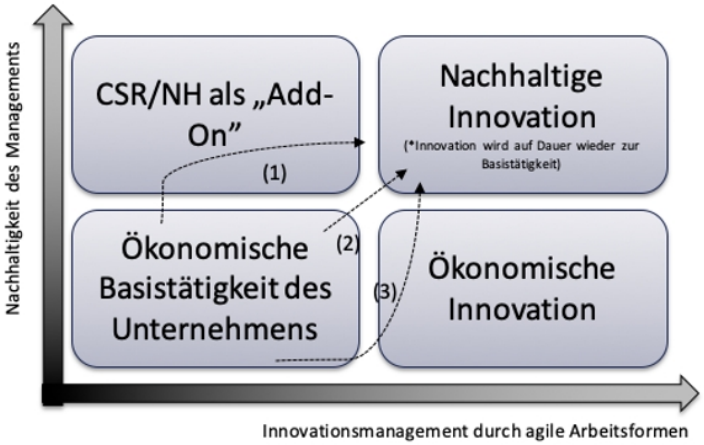


Abbildung 10 Strategien der sozial-ökologischen Innovation von Unternehmen (Eigene Darstellung)

(1) CSR und Nachhaltigkeit wird nur als "Add-On" verstanden. Fokussiert wird das eigentliche Kerngeschäft weiterhin unabhängig von jeglichen Nachhaltigkeitsaspekten. Nachhaltigkeit findet unabhängig vom Kerngeschäft als Spenden und Sponsoring statt, zum Beispiel durch Unterstützung sozialer Vereine oder Pflanzen von Bäumen. Diese Strategie hat den Vorteil einer schnellen Umsetzbarkeit, schafft aber nicht mehr als einen symbolischen Mehrwert, bzw. könnte das Kerngeschäft diese Tätigkeit noch konterkarieren. Es besteht also nicht nur die Gefahr des Green Washings, sondern auch den Anschluss an aktuelle Trends und Entwicklungen zu verlieren, sollten politische Rahmenbedingungen eine Veränderung des Kerngeschäfts vorschreiben zu beginnen, wie es aktuell im Finanzwesen durch die EU Taxonomie geschieht.[18

(2) Direkte Integration von Nachhaltigkeitsaspekten in die Innovation: Die zweite Strategie ist die Nutzung von Innovationsmanagements durch agile Arbeitsformen um die Nachhaltigkeitswünsche der Kunden direkt in die unternehmerische Basistätigkeit zu integrieren. Durch die iterativen Zyklen kann hier eine direkte Transformation stattfinden. Auch diese Strategie ist, wenn auch moralisch sinnvoll, ökonomisch nicht einfach. Schließlich landet man so oft in einer Pionierrolle, die mit erhöhten Kosten mangels Grenznutzeneffekten einhergehen kann und damit auch das aktuelle Geschäftsmodell gefährdet. Als Beispiel wäre zu nennen, wenn eine Firma sich entscheidet ihre Dokumente umweltfreundlich drucken zu lassen, aber dafür erstmal höhere Kosten in Kauf nimmt, ohne zu wissen, ob sich das moralische Verhalten auch (an sie selbst!) auszahlt. Zwangsläufig sollte diese Strategie auch mit einer guten Nachhaltigkeitskommunikation Hand in Hand gehen.

(3) Aus dem ökonomischen Innovationsstreben entwickelt sich die Integration von Nachhaltigkeitsaspekten: Die dritte Strategie wäre eine grundsätzliche Erhöhung des Innovationsmanagements, die dann noch nachhaltige Aspekte miteinbezieht beziehungsweise sich aus der Innovationstätigkeit entwickelt, wenn die Kundenbedürfnisse dies nahelegen. Dies führt wiederum zu dem Problem, dass Nachhaltigkeitsaspekte zwar im Gegensatz zur Strategie (1) integriert werden und das Produkt insgesamt an sich nicht an Innovationskraft verliert, allerdings geraten die nachhaltigen Kriterien auch potentiell in eine Nachrangigkeit, die zu Innovations- und/oder Glaubwürdigkeitsverlusten führt. Als Beispiel wäre hier zu nennen, die zwar nun in den Markt der eAutomobilität eingestiegen sind, dort aber technisch hinterherhinken. Dabei wird der Nachhaltigkeitsgedanke der eAntriebe insoweit auf Glaubhaftigkeit kritisiert, da Mercedes nun auch eine Klasse von SULs (Sports Utility Limousine) schaffen will. Also Limousinen auf SUV-Höhe, was wiederum aus ökologischer Sicht absurd ist.[19

Als Vertreter der Strategie (2) würde ich McDonalds in Deutschland einordnen. Ohne Diskussion der moralischen Beweggründe und Details hat sich McDonalds sowohl in der Unternehmensstrategie als auch in der Kommunikation an den Kundenbedürfnissen hin erneuert. Weg vom roten Logo und billigem Fleisch hin zu adrettem Filialdesign in grün mit entsprechenden Regulierungen der Zutatenauswahl bis hin zu veganen Burgern im Angebot.

Wie aus den Strategien ersichtlich wurde ist dabei agiles Management letztendlich aber nur Potential für eine nachhaltige Entwicklung und kein Automatismus. Ein innovatives Unternehmen muss nicht zwangsweise nachhaltig sein. Die Integration von Nachhaltigkeitsaspekten ins Innovationsmanagement agiler Arbeitsweisen bietet aber die Möglichkeit in iterativen Prozessen Zielkonflikte der Nachhaltigkeit zu integrieren. Dabei mag es dahingestellt sein, ob Agilität diese auflösen kann, aber es schafft grundsätzliche Handlungsfähigkeit der Verwirklichung einer nachhaltigen Zukunft, die nicht von vornherein durch Nachhaltigkeitskonflikte gelähmt wird, sondern aktiv eine Annäherung einer nützlichen nachhaltigen Welt sucht. Für die Unternehmen selbst bietet sich auch so eine Möglichkeit Agilität und Nachhaltigkeit mit dem Risikomanagement zu verbinden, da Trends und Kundenwünsche frühzeitig erkannt und in die Planung miteinbezogen werden können; zum Beispiel die Planung von Benzin intensiven Antrieben in Zeiten von Fridays for Future).

Die (sozial-ökologische) Innovation ist dabei der Knotenpunkt von Agilität und Nachhaltigkeit, die Ökonomie, Ökologie und Soziales integrieren kann, anstatt Nachhaltigkeit und CSR nur als Image-Verbesserung zu nutzen. Der Einbezug des sozialen Bedürfnisses nach mehr nachhaltigen Produkten kann dann im zweiten Schritt nicht nur zu einer sozial-ökologischen Innovation führen und deren gesellschaftlichen Anerkennung durch Konsum, sondern damit verbunden auch zu ökonomischem Gewinn und entsprechender veränderter politischer Rahmengebung. Dabei ist keineswegs die sozial-ökologische Innovation von Produkten allein im Vordergrund: Auch interne Prozesse und Strukturen können genauso unter die Lupe der nachhaltigen Innovation genommen werden, wie die Transformation und Entwicklung externer Produkte und Dienstleistungen.

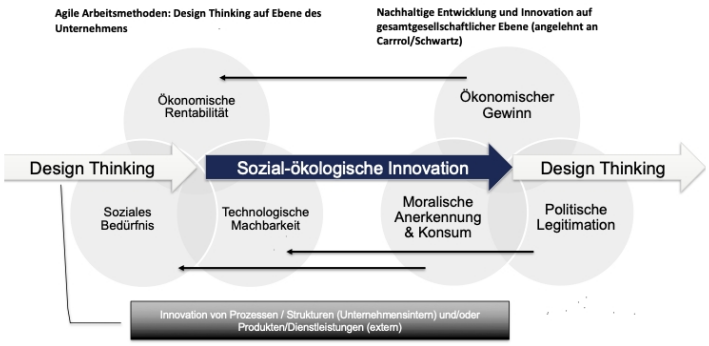


Abbildung 11 Wechselwirkung Innovation und Moral (Eigene Darstellung angelehnt an Carrol/Schwartz 2003)

4. Der Blick von der anderen Seite - Wie nachhaltig ist agiles Management?

Um den kritischen Blick nicht aus den Augen zu verlieren, muss natürlich auch der Blick vice versa erfolgen. Dabei stütze ich mich vor allem auf eine Studie des Instituts für Sozialforschung über Agilität (vgl. Porschen-Hueck et al 2020). In diversen Aufsätzen wurden hier verschiedene Problemlagen angesprochen, die ich durch eigene kritische Gedanken ergänzen will.

Als erstes will ich das Prinzip der Nutzung von Kollektivität in komplexen Situationen hinterfragen. Die Übergabe der Entscheidungsverantwortung an mehrere entlastet natürlich den Einzelnen, beziehungsweise die einzelne Führungskraft, schützt aber im Einzelfall ein Individuum nicht vor einer Überforderung durch Komplexität. Die Voraussetzungen an agiles Arbeiten erfordern einen hohen Reifegrad des Mitarbeiters, der nicht zwangsweise von jedem getragen werden kann. Daher ist es nicht verwunderlich, dass agile Methoden oft in der Kreativbranche zum Einsatz kommen, in dem hochspezialisierten und kompetenten Spezialisten arbeiten. Allerdings braucht es in Betrieben nicht nur kreative, sondern auch Prüfer und ordentliche Ausführer von Prozessen, schon allein, weil es gesetzliche Regelungen so vorschreiben. Das soll nicht heißen, dass Kreativität nicht auch zur Verbesserung von solchen internen Prozessen nützlich sein kann, aber dass die Verantwortung nicht jeder leisten kann.

Der Einbezug kann natürlich für entsprechende Personenkreise motivationale Reize in Bezug auf Autonomie und Leistungserleben haben (vgl. Dresel / Lämmle 2011: 95), allerdings kann eine mangelnde Regulierung dadurch auch schnell von einer Form der

Selbstentfaltung zu einer Form der Selbstausbeutung werden.

Dazu haben Peter Maurer und Kerstin Treutner (2020: 49 ? 79) gezeigt, dass viele Ansätze in der praktischen Umsetzung oft fehlerhaft sind, so dass der Gefahr der Selbstausbeutung ebenso die Gefahr der Fremdausbeutung weiterhin gegenübersteht.

Ein weiterer Punkt ist die allgemeine Anfrage, ob manche Methoden und Vorgehensweisen zur Erreichung einer nachhaltigen Zukunft wirklich so komplex sind, dass es agile Methoden braucht. Auch dies wäre ein Streitpunkt, der sicherlich nicht undiskutiert bleiben wird.

Ebenso schafft eine Demokratisierung von Entscheidungsprozessen durch agile Methoden zwar mehr Legitimation innerhalb von Unternehmen, aber nicht zwangsläufig nach außen.

Auch besteht - zumindest in Deutschland - noch kein rechtsverbindlicher Rahmen, um agile Organisationsstrukturen juristisch haltbar zu machen. Wie zu Beginn gezeigt, kommt es gerade in Krisen zu einem Rückbau hierarchischer Strukturen. Dies mag daran liegen, dass gerade in brenzligen Situationen ein anthropologisch bedingter Kodifizierungsreflex herrscht (vgl. Bourdieu 2015: 118).

Auch bleibt ungeklärt, inwieweit Kontrollmechanismen aussehen sollen, die dann sozialökologische als auch ökonomische Aspekte auf ihre Wirksamkeit her prüfen können.

5. Fazit und Perspektiven

Agilität bietet sich als Rahmen für ethisch-nachhaltiges Management an. Die Komplexität und Unvorhersehbarkeit der Zukunft schafft eine Unsicherheit wie eine nachhaltige Entwicklung auszusehen hat. Hier können agile Arbeitsformen dennoch Handlungsfähigkeit schaffen und (wenn eventuell nur temporär haltbare) Lösungen schaffen durch die Aktivierung und Allokation von Ressourcen. Dabei ist agiles Management aber kein Allheilmittel zur Lösung aller Probleme und bedarf nicht nur eines agilen Mindsets um zu ethisch zu sein, sondern muss auch ethisch fundiert und mit Inhalt gefüllt werden. Inwieweit eine agile Haltung mit einer nachhaltigen Lebenseinstellung einhergeht, wäre Gegenstand weiterer Untersuchungen. Zuletzt lassen sich nochmals als große Schnittpunkte von Agilität und Nachhaltigkeit festhalten:

- Die Innovationsbedürftigkeit: Nachhaltigkeit braucht in all seinen Facetten Innovation
- Es muss gehandelt werden, auch wenn es unsicher ist, wie.
- Es braucht eine Legitimation und Initiativen aus der breiten Masse, nicht nur Top Down Verordnungen
- Die Ausrichtung muss an den Bedürfnissen der Menschen und Umwelt erfolgen, auch an den Bedürfnissen der zukünftigen Generationen im Sinne der Nachhaltigkeitsdefinition des Brundtlandberichts.

Literaturverzeichnis

Accenture (2020): Building the Intelligent Enterprise. Learning from COVID-19 to create lasting agility and resiliency, zitiert nach: https://www.accenture.com/_acnmedia/PDF-123/Accenture-COVID-19-Building-The-Intelligent-Enterprise-Resilience.pdf#zoom=40 (15.11.2020)

Bea, Franz Xaver / Göbel, Elisabeth (2019): Organisation. Theorie und Gestaltung. München: UKV Verlag.

Beck et al (2001): Das agile Manifest, zitiert nach: https://agilemanifesto.org/iso/de/manifesto.html (13.11.2020)

Bourdieu, Pierre (2015): Entwurf einer Theorie der Praxis. Auf der ethnologischen Grundlage der kabylischen Gesellschaft. Frankfurt am Main: Suhrkamp, S. 118

Brenner, Walter / Uebernickel, Falk (2016): Design Thinking for Innovation. Research and Practice. Cham u.a.: Springer International.

Bundesregierung (2020): Hackathon Ehrung, zitiert nach: https://www.bundesregierung.de/breg-de/themen/coronavirus/hackathon-ehrung-1738080 (10.11.2020)

Bundesministerium für Umwelt: Indikator: Umweltfreundlicher Konsum, zitiert nach: https://www.umweltbundesamt.de/indikator-umweltfreundlicher-konsum#die-wichtigsten-fakten (14.11.2020)

Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (2018): Entwicklungspolitik ist Zukunftspolitik. Ressortbericht zur Umsetzung der Deutschen Nachhaltigkeitsstrategie und der SDGs, zitiert nach: http://www.bmz.de/de/mediathek/publikationen/reihen/strategiepapiere/Strategiepapier457_10_2018.pdf, (14.11.2020)

Carrol, Archie / Schwartz, Mark (2003): Corporate Social Responsibility: A Three-Domain Approach. In: Business Ethics Quarterly 13(4), S. 503-530.

Corsten et al. (2016): Grundlagen des Technologie- und Innovationsmanagements. München: Franz Vahlen Verlag.

Dresel, Markus / Lämmle, Lena (2011): Komponenten und Wirkungen der Motivation von Lernenden. In: Thomas Götz (Hg.): Emotion, Motivation und selbstreguliertes Lernen. München: Ferdinand Schöningh, S.95

Düsseldorp, Marc (2017): Zielkonflikte der Nachhaltigkeit. Zur Methodologie wissenschaftlicher Nachhaltigkeitsbewertungen. Wiesbaden: Springer.

EY (2020): Pressemitteilung: Preis ist für Verbraucher wichtigstes Kaufargument - Nachhaltigkeit wird für sie immer entscheidender, zitiert nach: https://www.ey.com/de_de/news/2020/05/ey-nachhaltiger-konsum-2020 (14.11.2020)

Frohn, Philipp / Haseborg, Volker / Hielscher, Henryk (2020): Vapiano ist zahlungsunfähig - Krise all arabbiata, zitiert nach: https://www.wiwo.de/my/unternehmen/handel/vapiano-ist-zahlungsunfaehig-krise-allarrabbiata/25659518.html (10.11.2020)

Habermann, Frank: Agiler Populismus oder gute Sache? Das Beispiel der Stacey-Matrix, zitiert nach: https://overthefence.com.de/agiler-populismus-oder-gute-sache-das-beispiel-der-stacey-matrix/ (13.11.2020)

Hauff, Michael/Jörg, Andrea (2017): Nachhaltiges Wachstum. De Gruyter: Oldenburg, 178ff

Heckhausen / Heckhausen (2010): Motivation und Volition im Handlungsverlauf. Wiesbaden: Springer

Hersey, Paul / Blanchard, Kenneth (1988): Management of Organizational Behavior: Utilizing human ressources. NJ: Prentice Hall, S. 169 ? 201

Huppenbauer. Markus (2017): Leadership und Verantwortung. Grundlagen ethischer Unternehmensführung. Zürich: Versus Verlag.

Kahl, Wolfgang (2018): Nachhaltigkeit als Verbundbegriff. In: Wolfgang Kahl (Hrsg.): Nachhaltigkeit als Verbundbegriff. Tübingen: Mohr Siebeck.

Kilian, Karsten / Miklis, Markus (2019): Die Evolution des Purpose. Die Entwicklung des (höheren) Unternehmenszwecks im Zeitverlauf. In: Praxis (04/2019), S. 58 ? 65.

Klein, Sebastian / Hughes, Ben (2019): Der Loop Approach. Wie du Deine Organisation von innen heraus transformiert. Frankfurt / New York: Campus Verlag.

Laloux, Frederic (2015): Reinventing Organizations. Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit. München: Franz Vahlen Verlag.

Lessenich, Stephan (2018): Neben uns die Sintflut. Wie wir auf Kosten anderer leben. München: Piper.

Mack, Oliver / Kahre, Anshuman (2016): Perspectives in a VUCA World. In: Mack et al (Hrsg.): Managing in a VUCA World. Cham u.a.: Springer International Publishing, S. 3 - 20.

Mathis, Christoph 2016: SAFe - Das Scaled Agile Framework: Lean und Agile in großen Unternehmen skalieren. Dpunkt verlag Heidelberg).

Maurer, Peter / Treutner, Kerstin (2020): Was macht einen Prozess agil ? und was bringt das? In: Porschen-Hueck et al (2020): Agilität? Herausforderungen neuer Konzepte der Selbstorganisation. München/Augsburg: Rainer Hampp Verlag, S. 49 ? 79

McGregor, Douglas (1971): Der Mensch im Unternehmen: The human side of enterprise. Düsseldorf: Econ-Verlag

Nerdinger, Friedmann (2019): Führung von Mitarbeitern. In: Nerdinger et al.: Arbeits- und Organisationspsychologie. Wiesbaden: Springer., S. 103f

Öffentlicher Dienst News (2020): Abwrackprämie 2020, zitert nach https://oeffentlicher-dienst-news.de/abwrackpraemie-2020-auto-konjunkturpaket/ (10.11.2020)

Peach, Niko (2012): Befreiung vom Überfluss. Auf dem Weg in die Postwachstumsökonomie. München: Oekom Verlag.

Porschen-Hueck et al (2020): Agilität? Herausforderungen neuer Konzepte der Selbstorganisation. München/Augsburg: Rainer Hampp Verlag

Preußig, Jörg (2018): Agiles Projektmanagement. Agilität und Scrum im klassischen Projektumfeld. Freiburg München Stuttgart: Haufe Gruppe.

Regulation (EU) 2020/852 of the the European Parliament and of the Council on the establishment of a framework to facilitate sustainable investment, and amending Regulation (EU) 2019/2088, zitiert nach: https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2020/852/oj?locale=deMercedes (14.11.2020)

Reinmann, Aninia (2020): Gerät Daimler in die Luxusfalle?, zitiert nach: https://www.wiwo.de/unternehmen/auto/mehr-s-klasse-geraet-daimler-in-die-luxusfalle/26250522.html (14.11.2020)

Schaltenegger, Stefan (2007): Nachhaltigkeitsmanagement in Unternehmen, zitiert nach http://www.sustainament.de/wp-content/uploads/nachhaltigkeitsmanagement_unternehmen.pdf (30.09.2020)

Schmiedinger, Christoph: Das Spotify-Modell ? so führen Sie das Framework in Ihre Projektorganisation ein, zitiert nach: https://www.projektmagazin.de/artikel/spotify-modell-projektorganisation (13.11.2020)

Stacey, Ralph (1996): Complexity and creativity in organizations. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.

Sutherland, Jeff (2015): Die Scrum Revolution. Management mit der bahnbrechenden Methode der erfolgreichsten Unternehmen. Frankfurt am Main: Campus Verlag.

Wissenschaftliche Arbeitsgruppe fu?r weltkirchliche Aufgaben der Deutschen Bischofskonferenz (Hrsg.) (2018): Raus aus der Wachstumsgesellschaft? Eine sozialethische Analyse und Bewertung von Postwachstumsstrategien, zitiert nach:

https://www.hfph.de/forschung/wissenschaftliche-einrichtungen/globalefragen/projekte/abgeschlossene-projekte/raus-aus-der-wachstumsgesellschaft-dbk_1521.pdf (14.11.2020)

FUSSNOTEN

[1 Das Akronym im Englischen: Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity

[2 Vgl. Frohn et al (2020): Vaipiano ist zahlungsunfähig. Krise all arrabiatea, zitiert nach: https://www.wiwo.de/my/unternehmen/handel/vapiano-ist-zahlungsunfaehig-krise-allarrabbiata/25659518.html (10.11.2020)

[3 Vgl. Öffentlicher Dienst News (2020), zitiert nach https://oeffentlicher-dienst-news.de/abwrackpraemie-2020-auto-konjunkturpaket/ (10.11.2020)

[4 Accenture (2020): Building the Intelligent Enterprise. Learning from COVID-19 to create lasting agility and resiliency, zitiert nach: https://www.accenture.com/_acnmedia/PDF-123/Accenture-COVID-19-Building-The-Intelligent-Enterprise-Resilience.pdf#zoom=40 (15.11.2020)

[5 So kann man Agilität pragmatisch definieren als Anpassungsfähigkeit an die unternehmerische Umwelt

[6 Die Bundesregierung (2020), zitiert nach: https://www.bundesregierung.de/breg-de/themen/coronavirus/hackathon-ehrung-1738080 (10.11.2020)

[7 zitiert nach Schaltenegger, zitiert nach http://www.sustainament.de/wp-content/uploads/nachhaltigkeitsmanagement_unternehmen.pdf (30.09.2020)

[8 Wissenschaftliche Arbeitsgruppe für weltkirchliche Aufgaben der Deutschen Bischofskonferenz (Hrsg.) (2018): Raus aus der Wachstumsgesellschaft? Eine sozialethische Analyse und Bewertung von Postwachstumsstrategien, zitiert nach: https://www.hfph.de/forschung/wissenschaftliche-einrichtungen/globalefragen/projekte/abgeschlossene-projekte/raus-aus-der-wachstumsgesellschaft-dbk_1521.pdf (14.11.2020)

[9 Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (2018): Entwicklungspolitik ist Zukunftspolitik. Ressortbericht zur Umsetzung der Deutschen Nachhaltigkeitsstrategie und der SDGs, zitiert nach: http://www.bmz.de/de/mediathek/publikationen/reihen/strategiepapiere/Strategiepapier457_10_2018.pdf, (14.11.2020)

[10 https://agilemanifesto.org/iso/de/manifesto.html (13.11.2020)

[11 Dazu interessant und kritisch: Habermann, Frank: Agiler Populismus oder gute Sache? Das Beispiel der Stacey-Matrix, zitiert nach: https://overthefence.com.de/agiler-populismus-oder-gute-sache-das-beispiel-der-stacey-matrix/ (13.11.2020)

[12 Vgl. dazu unter anderem Bundesministerium für Umwelt: Indikator: Umweltfreundlicher Konsum, zitiert nach: https://www.umweltbundesamt.de/indikator-umweltfreundlicher-konsum#die-wichtigsten-fakten (14.11.2020)

EY (2020): Pressemitteilung: Preis ist für Verbraucher wichtigstes Kaufargument - Nachhaltigkeit wird für sie immer entscheidender, zitiert nach: https://www.ey.com/de_de/news/2020/05/ey-nachhaltiger-konsum-2020 (14.11.2020)

[13 Zur Entwicklung des Begriffs Purpose bietet sich der Aufsatz von Kilian / Miklis (2019: 58ff)

[14 https://www.projektmagazin.de/artikel/spotify-modell-projektorganisation (13.11.2020)

[15 Hier sei angemerkt, dass dies keineswegs unkritisch von mir betrachtet wird. Solche Regelungen öffnen natürlich auch Tür und Tor ungewollten Gruppendynamiken der Gleichmacherei. Die Ausarbeitung von passenden Prozessen zur Gehaltsaushandlung wäre aber ein eigenes Kapitel an sich und soll hier nicht weiter fokussiert werden.

[16 Zum Zusammenhang von Nachhaltigkeit und Innovation ausführlich von Hauff, Michael/Jörg, Andrea (2017): Nachhaltiges Wachstum: 178ff

[18 Vgl. https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2020/852/oj?locale=deMercedes (14.11.2020)

[19 Reinmann, Aninia (2020): Gerät Daimler in die Luxusfalle?, zitiert nach: https://www.wiwo.de/unternehmen/auto/mehr-s-klasse-geraet-daimler-in-die-luxusfalle/26250522.html (14.11.2020)

Der Autor



Sebastian Weißgerber

Sebastian Weißgerber ist Geschäftsführer des International Centre for Ethics in Finance (ICEF), Mitarbeiter an der KU Eichstätt-Ingolstadt und Referent für Personalentwicklung und Ausbildung bei der Sparkassenakademie Bayern. Nach einer Ausbildung zum Bankkaufmann und dem Studium der Soziologie, Philosophie und des Bildungsmanagements (B.A./M.A.) schreibt er derzeit an seiner Dissertation mit dem Arbeitstitel "'Christian Finance'!? - Management bei kirchlichen Ethikbanken und deren Strategien auf dem Markt für nachhaltige Finanzen".