

DIE ZUKUNFT VON UNTERNEHMEN HÄNGT NICHT LÄNGER VON IHREN PRODUKTEN AB, SONDERN DAVON, WIE SCHNELL SIE SICH AN NEUE GESELLSCHAFTLICHE ENTWICKLUNGEN ANPASSEN, SAGT UNSER KOLUMNIST **STEPHAN A. JANSEN**



Post-assoziiale Entscheider gesucht

Das Neue und die Krise gehen ja gern schon mal voraus. Häufig dauert es eine gewisse Zeit, bis wir uns an neue Technologien sowie pressierende Krisen gewöhnen und uns anpassen. In den 1930er-Jahren hat der US-Soziologe William F. Ogburn erstmals auf diesen „Cultural Lag“ und auf die Notwendigkeit sozialer Innovationen hingewiesen. Aktuell könnte man Sozialversicherungen und deren Absicherungen, Währungsunionen und deren Auflösungen, Gruppentherapien oder Social Media als Beispiele nennen. Um mit diesen Phänomenen umzugehen, brauchen wir ein neues Managerbild: Der „politische Unternehmer“ Schumpeters erlaubt eine Vorahnung, was für ein Paradigmenwechsel bevorsteht, wenn sich überschuldete Sozialstaaten und kapitulierende Märkte zu einer Gesellschaft der sozialen Innovationen formen sollen.

Dazu sollte man wissen, dass sich die Wettbewerbsfähigkeit vieler Unternehmen in Zukunft vermutlich nicht länger in der Technologie- und Produktinnovation entscheiden wird, sondern in der Reduzierung des „Cultural Lag“ durch soziale Innovationen.

Diese Innovationen können allgemein als kommunikativ wie operativ infektiös wirkende Ideen für einen gesellschaft-

lichen Wandel verstanden werden. Innovativ sind sie dann, wenn Ideen einen eigenen „gesellschaftlichen Markt“, also Käufer, Anwender oder Gesetze und Regulierungen, gefunden haben – im Grunde Nachahmer.

Dafür müssen wir vom Fetisch der technologischen Lösungsproduktion auf Fantasien der gesellschaftlichen Problemorientierung umstellen. Der Über-

**Wir müssen vom
Fetisch der
technologischer Lösung
auf Fantasien
der gesellschaftlichen
Problemorientierung
umstellen**

gang von einem wirtschafts- und ingenieurwissenschaftlichen Management zu einem gesellschaftstheoretischen Management ist aber bereits zu spüren – in Unternehmen und Ministerien.

Damit dies gelingt, müssen wir soziale Innovationen und ihre drei Logiken verstehen. Da wäre zuerst die Inklusion: Soziologen sprechen von der funktionalen Ausdifferenzierung vieler Randgruppen, die man zusammenbringen

müsse: Soziale Innovationen werden umso wahrscheinlicher, je mehr Räume zur Interaktion vorhanden sind. Die zweite Logik folgt der Hybridisierung: Soziale Innovationen können durch Kreuzungen zwischen Staat, Markt, Familie und Zivilgesellschaft entstehen. Eine Energiewende wird wohl nicht anders gehen. Die dritte Logik basiert auf Systemisierung: Die Wettbewerbsfähigkeit Deutschlands wird sich im Management komplexer Systeme von Innovationen entscheiden. Das kann in Verkehrssysteme münden, dezentrale Energiesysteme oder vor- und mitsorgende Gesundheitssysteme.

Die Anforderungen an post-assoziiale Entscheider sind daher so simpel wie anspruchsvoll: Sie müssen beziehungsfähig sein und erkennen, wo sich soziale Innovationen ereignen können. Sie müssen die Sprache der verschiedenen Randgruppen sprechen und sich der jeweiligen Komplexität bewusst sein. Dann klappt es auch mit dem „cultural“ Jetlag, den neuen Geschäftsmodellen und den Politikreformen. ■■■■■■■■■■

Prof. Dr. Stephan A. Jansen ist Inhaber des Lehrstuhls „Strategische Organisation & Finanzierung“, Direktor des „Civil Society Center“ an der Zeppelin Universität Friedrichshafen und dort Gründungspräsident. Er ist Mitglied verschiedener Beratergremien der Bundeskanzlerin oder der Bundesforschungsministerin. Ab dieser Ausgabe ist er neuer Enkelfähig-Kolumnist.