

# Das postasoziale Management

Das 20. Jahrhundert war eines der technischen Innovationen, Das 21. Jahrhundert könnte eines der sozialen Innovationen werden. Dabei geht es weniger um das Karitative, sondern um das Kreative eines neuen Kapitalismus.

Text: Stephan A. Jansen

- Die Lösung eines Problems führt meist zum nächsten Problem. Die Erfindung einer Technik ist immer auch die Erfindung der mit ihr einhergehenden gesellschaftlichen Probleme und letztlich des Unfalls, wie der französische Philosoph Paul Virilio feststellte. Das Kreuzfahrtschiff erfand den Untergang, das Flugzeug den Absturz, das Atomkraftwerk die Kernschmelze. Unfälle und deren gesellschaftliche Folgen sind zu einer eigenen Industrie geworden.

Ähnlich geht es uns mit den aktuellen Herausforderungen bei Energie, Gesundheit, Mobilität oder Sicherheit. Hier laufen zwar technische Lösungsversuche – über die Erfolge entscheidet aber eher das Soziale.

## Der Techno- und der Kapitalismus-Jetlag

Auf die Krise folgt die Anpassung der sozialen, also der wirtschaftlichen, politisch-regulatorischen und kulturellen Praxis – die oft lange Zeit dazwischen wird als „cultural lag“ bezeichnet. Darauf hat in den krisenerprobten Dreißigerjahren der Soziologe William F. Ogburn hingewiesen. Diese Anpassungen können institutionell,

interaktionistisch oder instrumentell sein, etwa neue Berufsbilder, Dienstleistungen, Regulierungen, Partizipationsmodelle oder Austauschmodi.

Ogburn sprach noch unscharf von der Notwendigkeit des „Sozialingenieurs“. Auch der mitunter vergessene „Politische Unternehmer“ Schumpeters erlaubt eine Vorahnung, welche Herausforderung der Paradigmenwechsel von überschuldeten Sozialstaaten und kapitulierenden Märkten hin zu einer Gesellschaft der sozialen Innovationen ist. Die internationale Wettbewerbsfähigkeit wird vermutlich nicht länger durch Technik- und Produktinnovationen entschieden, sondern durch die Reduzierung des „cultural lag“, also durch soziale Innovationen.

## Viele Ströme und kein Mainstream

Die Forschung zum Thema ist vielfältig und vieldeutig: In Deutschland 1989 von Wolfgang Zapf eingeführt, blieb sie unpräzise, wie auch jüngste Veröffentlichungen von Jürgen Howaldt und Kollegen belegen. Von der Nachhaltigkeitsforschung, der Arbeitsorganisations- und Managementtheorie, der Sozialen Ökonomie und

der Zivilgesellschaftsforschung über die Forschung zu regionalen und lokalen Entwicklungsprozessen, den Nichtregierungsorganisationen, Protestbewegungen, der Bürgergesellschaft bis hin zur Kreativitäts- und Dienstleistungsforschung sind viele Strömungen erkennbar – nur kein Mainstream.

Ogburn startete damals mit 50 Beispielen sozialer Innovation. Viele andere folgten: Leasing, duale Hochschulen, Autovermietungen, Mitfahrzentralen, (Sozial-)Versicherungen, Währungsunionen und deren Auflösungen, Umweltbewegungen und Lobbygruppen dagegen, Gruppentherapien und Social Media. Sie alle zeigen den wesentlichen Unterschied zu technischen Innovationen: Sie funktionieren nur im und für das Kollektiv.

## Eine Idee wie eine Infektion

Soziale Innovationen können infektiös wirken, wenn sich eine Gesellschaft nach und durch Krisen technisch, ökologisch, politisch verändert und die Anpassung der bisherigen sozialen und kulturellen Praxis gefordert ist. Dann entstehen neue Formen der Interaktion, neue Institutionen, neue Instrumente, die auf den Prinzipien der Einbeziehung (Inklusion), der Entwicklung von Mischformen (Hybridisierung) und der Gruppenlösung (Systemisierung) beruhen.

Soziale Innovationen entstehen – wie andere Neuerungen auch – erst dann, wenn eine Idee einen eigenen „gesellschaftlichen Markt“ gefunden hat, also Käufer, Anwender oder Gesetze und Regulierungen – und damit Nachahmer. Die schöpferische Änderung der bisherigen sozialen und kulturellen Praxis kann im Schumpeter’schen Sinne „zerstörend“ wirken, aber auch alternativ oder ergänzend. Entscheidend ist dabei zunächst, ob die Gesellschaft eine Idee für wirklich neu hält, weniger, ob für positiv oder negativ. Das wird erst mit zeitlichem Abstand entschieden.

## Vom technischen Fetisch zur kollektiven Fantasie

Es zeigt sich: Wir stellen uns vom Fetisch der (technischen) Produktion von Lösungen auf Fantasien der (gesellschaftlichen) Orientierung an dem Problem. Ob Energie-, Mobilitäts-, Wasser- oder Demografie-Wenden, ob Wandel der Urbanität, des Klimas, des Verschuldungskapitalismus oder des Terrorismus – der Übergang vom wirtschafts- und ingenieurwissenschaftlichen Management des Industrie- und Finanzkapitalismus zum gesellschaftstheoretischen Management eines empathischen Kapitalismus wird spürbar, in Konzernen, Ministerien und Universitäten.

Die gute Nachricht: Unsere gesellschaftlichen Herausforderungen und Krisen von heute sind die Geschäftsmodelle und Exportschlager von morgen. Soziale Innovationen sind produktive Parasiten der Probleme – und damit Kassenschlager des Übermorgen.

Auch keine schlechte Nachricht: Das Krankheitsbild des autistischen Managers oder Unternehmers wird aussterben – entweder weil die Betroffenen gesunden oder weil der Markt sie als unverbesserlich aussortiert. Die jetzige Managementgeneration wird postasozial und beziehungsfähiger.

## Die Logiken der sozialen Innovation

1. Logik der Inklusion: Soziologen sprechen in modernen Gesellschaften vom Primat der funktionalen Ausdifferenzierung – ohne Spitze, aber mit vielen Randgruppen. Dies erklärt den dringlichen Bedarf nach Einbeziehung. Sie wird möglich durch neue Arenen der Interaktion – zwischen Bürger und Staat, Einwanderern und Altingesessenen, Unternehmen und Mitarbeitern, Behinderten und Nichtbehinderten, Hauptschülern und Studenten, Alten und Kindern, Eliten und anderen Randgruppen. Inklusion ist die unheimliche Geheimwaffe – wenn man die Vielfalt nutzt. Beispiele: Social Media, Open In-

novation, integrierte und intergenerative Betreuungskonzepte, Neokorporatismus, Open Government, Bürgerhaushalt.

2. Logik der Hybridisierung: Organisationen und Sektoren brauchen zum Überleben ihre Grenzen zur Umwelt. Doch die zwischen Staat, Markt, Familie und Zivilgesellschaft geraten nun selbst an ihre Grenzen: Es geht um eine kluge, das heißt wiederum abgegrenzte Entwicklung von Mischformen – durch neue Institutionen und durch soziale Problemlösungen für wirtschaftliche Wertschöpfungsketten.

Die Lösung sozialer Probleme durch die Eröffnung neuer Märkte ist die Antwort auf eine unterkomplexe „Corporate Social Responsibility“ (siehe brand eins 02/2010).

Nike kümmert sich um Forschung über die Geschlechterverhältnisse in muslimischen Ländern, wohl auch, um irgendwann Sportbekleidung für Frauen zu verkaufen. Kleinste Sozialunternehmen und größte Multis sorgen für Bildungs- und Finanzkonzepte zum Vertrieb komplexer Bewässerungs- und Energiesystemtechnik in Äthiopien, Indien oder Pakistan. Weitere Kooperationen zwischen Unverwandten: Public Private Partnerships, Wohlfahrtsverbände mit Sozialunternehmen und Konzernen, Stiftungen mit ehrenamtlichen Senioren, Parteien mit Nichtregierungsorganisationen, Universitäten mit Entwicklungshilfeorganisationen und vieles mehr.

3. Logik der Systemisierung: Innovationen finden an oder auf der Grenze statt. Die Wettbewerbsfähigkeit Deutschlands wird im Management komplexer integrativer

Systeme von Technik-, Dienstleistungs- und Sozialinnovationen entschieden: mehrgliedrige Verkehrssysteme, dezentrale Energiesysteme mit intelligenten Netzen, vor- und mitsorgende Gesundheitssysteme durch Unterstützung und Anerkennung statt durch bloße Medizin oder Roboter in Gestalt von Kuschtieren.

## Anforderungen für Politik und Wirtschaft

Die EU und das deutsche Bundesforschungsministerium haben mit dem Umstieg von der reinen Technik- zur Förderung gesellschaftlicher Problembewältigung begonnen. US-Präsident Barack Obama hat ein „Büro für Soziale Innovationen und Bürgerbeteiligung“ und einen „Fonds für Soziale Innovationen“ in Bildung und Erziehung, Gesundheit sowie wirtschaftliche Fragen eingerichtet. Die EU-Kommission zieht nun nach. In Deutschland gibt es Vergleichbares noch nicht.

Die Anforderungen für Entscheider in der postasozialen Ära sind: Beziehungsfähigkeit und ein Gespür für Grenzen, Kommunikationsfähigkeit und ein Bewusstsein für Komplexität, Mehrdeutigkeit und das Wechselspiel von Lösungen und deren Problemen. Dann machen wir auch übermorgen Geschäfte – durch das Lösen sozialer Probleme. ■

*Professor Stephan A. Jansen, Lehrstuhl Strategische Organisation & Finanzierung (SOFI), Direktor Civil Society Center (CiSoC) an der Zeppelin Universität Friedrichshafen und dort Gründungspräsident.*

### Literatur:

Jürgen Howaldt/Heike Jacobsen (Hrsg.) (2010): *Soziale Innovation – auf dem Weg zu einem postindustriellen Innovationsparadigma*. Wiesbaden: VS-Verlag  
 Jürgen Howaldt/Michael Schwarz (2010): *Soziale Innovation im Fokus*. Bielefeld: Transcript  
 William F. Ogburn (1937): *Foreword*, in: *Subcommittee on Technology to the National Resources Committee (Hrsg.): Technological Trends and National Policy, Including the Social Implications of New Inventions*. Washington D.C.: United States Government Printing Office  
 Joseph Schumpeter (2006 [1912]): *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung*. Nachdruck 1. Auflage, Berlin: Duncker und Humblot  
 Wolfgang Zapf (1989): *Über soziale Innovationen*. In: »Soziale Welt«, 40 (1/2); S. 170–183