

# Die Große Transformation im Management

Von Dr. Marc Krecher, März 2022

Agiles Projektmanagement ist heute in aller Munde, alles wird „ädschile“. Ursprünglich ging es bei der Einführung dieser neuen Form von Arbeitsorganisation um die effiziente Entwicklung von Softwareanwendungen. Seit der Veröffentlichung des so genannten Agilen Manifestes von führenden Softwareexperten im Jahr 2001 hat sich diese Form des Managements immer mehr auch in unterschiedlichsten Unternehmenszweigen etabliert, die mit Softwareentwicklung nunmehr wenig zu tun haben. Denn eigentlich handelt es sich gar nicht um ein Management im klassischen Sinne. Vielmehr sind es Prinzipien und Werte, die dem Management beiseitegestellt werden, um das wirtschaftliche System unter den bestehenden oder sich wandelnden Umweltbedingungen effektiv zu machen. Transparenz, Selbstorganisation und flache Hierarchien sollen die Unternehmensmitarbeiter dazu befähigen, die schnell wandelnden Kundenwünsche einer globalisierten Wirtschaftswelt zu befriedigen. Dienstleistungsprojekte werden immer komplexer und haben oftmals nur diffuse Ziele, was neue Abläufe erfordert. Die Inkrementierung des Arbeitsprozesses löst darin eine Ganzheit des konservativen Projektmanagements auf und unterwirft Arbeitnehmer und Kommunikation einer zunehmenden Strukturierung. Das höhere Management passt nur noch auf, dass gewisse Werte und zielgebundene Leitplanken auf einer überlagerten Ebene eingehalten werden, um die Außenkommunikation für eine globalisierte Welt tauglich zu machen. Nun stellt sich die Frage, warum ausgerechnet diese agile Managementwelt gerade so „In“ und dauerhaft vertreten ist? Die Frage wird zum einen damit beantwortet, weil sie so gut zur aktuellen Transformationswelt passt, mit der die Denkmuster von Individuen im sozialen Ökosystem neu ausgerichtet werden können. Zum anderen, weil sich gerade ein politisches Systemdenken entwickelt, das den Gemeinwillen wieder in den Vordergrund hebt. Die Leitplanken nehmen dabei immer mehr die Form einer ideologischen Barriere an, die für den Einzelnen oder für die Gruppe als Subsysteme auch rechtlich immer undurchlässiger wird. Dieser Trend wird jedoch zunehmend Sand ins Getriebe streuen. Bereits in der weiter zurückliegenden Vergangenheit sind vergleichbare Reformansätze daran gescheitert.

Um die politische Bedeutung des agilen Projektmanagements verständlich zu machen, möchte ich hier versuchen, die Zusammenhänge zwischen politischer Transformation, Systemtheorien und der in Wahrheit viel weiter zurückliegenden Historie dieser Managementform darzustellen.

Bereits mit der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts haben sich zunehmend gesellschaftliche Wandlungsprozesse etabliert, die gemäß des Sukzessionsmodells der Ökosystem-Ökologie auf der Vorstellung beruhen, dass der Mensch eine Art Parasit der Biosphäre ist. Das Bevölkerungswachstum sollte gebremst und der energetische Haushalt auf eine neue Grundlage gestellt werden. Immer wieder wurden Katastrophenszenarien erdacht, deren Ursprung in der Ausbreitung einer energieintensiven und grenzenlos konsumierenden Spezies gesehen wurde und wird. Furchtbare Hungersnöte mit Millionen von Toten wurden auch für Europa in den 1970er Jahren vorhergesagt, das Große Waldsterben wurde gar als ökologischer Holocaust bezeichnet, die Selbstverbrennung des

Menschen als Folge eines anthropogenen Klimawandels prophezeit. Und heute wird ein SARS-Coronavirus, an dem die „Gain-of-Function“-Forschung seit mindestens zwei Jahrzehnten herumbastelt, zur Rache der Natur. Der Mensch ist schuld! Das war und ist der allgemeine Tenor - er war es auch schon im Mittelalter. Aber darauf basiert das Vorhaben der Großen Transformation, hin zu einer gemeinwohl-orientierten Nachhaltigkeitsgesellschaft, was immer auch die Menschen unter Gemeinwohl verstehen mögen. In der Ökosystemtheorie im letzten Drittel des 20. Jahrhunderts haben sich die Wissenschaftler eine Art Fließgleichgewicht als Zielzustand vorgestellt, in der die „Symbiose“ als Endphase ein großes Nehmen und Geben, ohne Kampf und Umweltzerstörung ermöglichen sollte. In der Übertragung dieser Vorstellung auf die Menschen-Gesellschaft spiegelt sich auch die Marxsche Vorstellung vom „Reich der Freiheit“ wider, in der alle Klassenunterschiede beseitigt sind und eine neue Gemeinschaftshaltung das Bewusstsein des Menschen bestimmt. Das Ziel der gesellschaftlichen Idealvorstellung ist darin festgelegt, die Mittel zur Zielerreichung sind geheiligt. Seit 2011 wird erneut daran gearbeitet und so sickert nun diese Transformation in Form der sozialen Systemtheorie auch in die Arbeitswelt hinein, wo sie wirtschaftliche Denkmuster erneut zu dominieren beginnt. Erneut deswegen, weil diese Denkmuster immer wieder hervortreten, wenn der Staat dem Individuum vorgeht.

Systemtheorien erheben nach Willke (1996) den Anspruch, auf alle sozialwissenschaftlichen Fragen anwendbar zu sein und zu einer Änderung der Denkstruktur beizutragen<sup>1</sup>. Das ökologisch dominierte Systemdenken, was ja nichts anderes ist als eine Abkehr vom Individuellen und eine Zuwendung zum Rationalitätskontinuum zwischen gedachter Umwelt und dem System selber, verbreitet sich rasant in Politik, Wirtschaft und Wissenschaft. Agilität verschafft dem Ökosystemdenken einen Zugang zu den Unternehmen. Digitalisierung und Ökosystemisierung laufen dabei parallel. Während nämlich die Digitalisierung nicht nur immer mehr, sondern auch spezifische Kundendaten benötigt, sorgt die Ökosystemisierung dafür, dass die Würde des Kunden als Individuum entwertet wird. Der Kunde als Teil der neuen Gemeinschaft wird durchleuchtet und muss dies immer häufiger auch zulassen, weil der Zweck – die ökologische, hygienische und effiziente Umwelt – die Mittel heiligt.

Die Aufmerksamkeit wird somit zunehmend auf eine ökosoziale Ganzheit gerichtet, um das soziale Handeln von einem höheren Realitätsbewusstsein aus zu steuern. Agilität soll im Unternehmen - als mikrokosmisches System der sozialen Integration – zur Selbstorganisation bzw. Selbstregulierung befähigen und dabei die Werte so ausrichten, dass die Anpassung an die Umwelt ermöglicht und verstetigt wird. Diese Umwelt ist mehr und mehr eine digitale und globalisierte, vor allem aber eben auch die ökologische Umwelt. Und so kommt es, dass auch die großen globalen BigTech-Unternehmen, wie zum Beispiel Google mit OKR<sup>2</sup> eigene Agilsysteme schaffen und das sich politische Strukturen mehr und mehr mit globalen Unternehmensstrukturen koppeln. Die ökologischen Interessen der Politik und die der Global Player gehen so eine „Corporate-Gouvernement-Fusion“ ein, in der das Machtzentrum von der Bürgerschaft wegrückt. Das ist der Great Reset, der Große Umbruch, den sich bestimmte Eliten schon lange herbeigesehnt haben. Wirtschaftssystem und ökologische Umwelt sind aber eingebettet

---

<sup>1</sup> H. Wilke 1996 – Systemtheorie I: Grundlagen. Lucius & Lucius UTB, 7. Auflage, Stuttgart, 272 S.

<sup>2</sup> OKR steht für Objectives and Key-Results, einem agilen Managementsystem, welches sich dank der kommunikativen Macht des Google-Apparates zunehmend in der Unternehmenswelt verbreitet.

ins Supersystem Erde, das angeblich vom Individualismus gefährdet wird. Unsere Werte und Normen werden von dieser Form ökosozialer Nachhaltigkeit dominiert. Die ökonomische Zielausrichtung basiert damit im Idealfall auf diesen ökologischen und sozialen Werten und letztere werden damit in die operative Umsetzung der Ziele hineingetragen.

Es ist nicht das erste Mal, dass so etwas scheitert, denn die große Gefahr liegt darin, dass unsere Denkstrukturen durch die künstliche Realität eines Weltmodells „substruiert“ werden<sup>3</sup>. Und dann bauen sich die natürlichen Widerstände auf, denn die Natur lässt sich vom Menschen nicht hinters Licht führen. Im agilen System bilden Regeln, Rollen und Werte das „Framing“, innerhalb dessen eine Gemeinschaft selbstorganisiert agieren darf. Die Grenze zu seiner Umwelt wird vom System selbst definiert. Reduktionistisches Silodenken – das ist meistens ein kritischer Rationalismus - ist nicht gefragt, Netzwerke und geregelte Kommunikation treten in den Vordergrund. Während zuvor die zwischenmenschliche Kommunikation in Form von Projektgesprächen, Lob, Tadel, Hilfestellungen oder einfach nur so, voll und ganzheitlich, vor allem aber frei im Arbeitsalltag integriert war, wird diese nun zerstückelt, mit Zeitfristen versehen und so der Unnatürlichkeit preisgegeben. Eine dadurch erzwungene Gruppendynamik im nunmehr geregelten Arbeitsalltag fordert wie von selbst die Einordnung des Arbeitnehmers und Überstülpung einer erwarteten Haltung auf Grundlage von Durchschnitts-Werten. Moderationskärtchen pflastern seither die Bürowände abseits des kritischen Denkens. Agiles Management managet auch nicht mehr die Menschen, sondern das System, in das die Menschen eingebettet werden. Der Manager führt das System auch nicht, sondern pflegt es, damit es sich selbst erhalten kann, damit es ein emergentes, quasi-homöostatisches Unternehmenssystem wird. Das System ist sozusagen sein eigenes Werk und die Selbstorganisation bedarf vorgegebener Strukturen, die aus dem System selber kommen. Darin wird der Arbeitnehmer dann zum Subsystem.

Das hört sich nach Verschwörung gegen das Individuum als denkendes, seiner Vernunft entsprechend handelndes Objekt an. Oder aber einfach nur nach „back to the roots“? Sozusagen eine Korrektur der Gesellschaft, die sich durch die Aufklärung auf einen Irrweg ins Individuelle begeben hat; weg von der kritischen Rationalität, die typisch für ein Pseudo-System sei, das angeblich seine Umwelt nicht einbezieht und das psychische Subsystem unberechtigtweise in den Mittelpunkt gestellt habe.

Was können wir hinsichtlich der Zukunft solcher gemeinwohl-orientierten Managementprozesse aus der Vergangenheit lernen? Mit Transformationen kennen sich die Deutschen ja gut aus: Wir haben die Transformation vom Kaiserreich zur Republik erlebt, die von der Republik zum Nationalsozialismus und dann kam eine Transformation, die zwei Richtungen hatte. Einmal die vom Nationalsozialismus zur freiheitlich-demokratischen Bundesrepublik – BRD - und auf der anderen Seite die zum „demokratischen“ Sozialismus der Deutschen Demokratischen Republik - DDR. In der damaligen Ostzone zogen Agitationsbrigaden über das Land und verwandelten Bauern in Hörige des Staates, so wie fast alles verstaatlicht wurde. Enteignung und Kollektivierung sollten im Wettbewerbsvorteil des wahren Sozialismus münden, der in Konkurrenz zum sozialen, auf Privateigentum bauenden

---

<sup>3</sup> Edmund Husserl hat diesen Begriff „Substruktion“ verwendet, in dem er meinte, dass die empirische Wahrnehmungswelt durch die mathematische Methode untermauert (also substruiert) würde und so das wahrhaft Seiende sichtbar macht. Ihr pragmatischer Erfolg gehe aber mit einer gefährlichen Sinnverschiebung einher, die zu sinnentleerten Verfahren führe. E. Husserl 1936 – Die Krisis der Europäischen Wissenschaften und die transzendente Phänomenologie. Gesammelte Schriften, Band IV, 276 Seiten.

Liberalismus des Westens stand. Eigentum wurde in Gemeinschaftsgut verwandelt. Soziale Marktwirtschaft und sozialistische Planwirtschaft bewachten sich zugleich mit Argusaugen:

„Wer als erster den Erdtrabanten um die Welt schicken kann, dem wird es wohl auch möglich sein, die ökonomische Hauptaufgabe zu lösen, nämlich den Kapitalismus in der Produktion von Fleisch und Fett zu überholen!“ (Walter Ulbricht, 1957)

Um 1957 herum kamen die Wirtschaftswissenschaftler F. Behrens und A. Bernary auf den Gedanken, die aufgedunsenen verstaatlichten DDR-Betriebe sich selbstorganisiert und -verwaltet betreiben zu lassen - unter der Aufsicht von politisch instrumentalisierten Managern natürlich<sup>4</sup>. Die Wurzeln eines solchen Wirtschaftssystems reichen bis in die Zeit Lenins und Stalins zurück. Mit der Neuen Ökonomischen Politik (NÖP) sollten in den 1920er Jahren Warenumsatz und Kapitalismus unter der Bedingung zugelassen werden, dass der Staat das Recht und die Möglichkeit behält, den Handel vom Standpunkt der Diktatur des Proletariats zu regulieren. Es war eine Form von regulierter Marktwirtschaft mit ideologischem Überbau, der für sich bestimmt hat, was sozial ist und was nicht. Und dieser Überbau wurde brutal nach unten durchgetreten. Hunderttausende von widerspenstigen Bauern – die „Kulaken“ - wurden umgesiedelt, ermordet oder sind verhungert. Obwohl also dieser von Lenin ersonnene reformsozialistische Ansatz das gleiche Ziel hatte, wie die DDR-Wirtschaft der 1960er Jahre, wurde diesem die Problemlösung nicht zugetraut. Aber schon bald musste Walter Ulbricht einsehen, dass der aktuelle autoritäre sozialistische Ansatz des großen Bruders für die Nachkriegswirtschaft nicht weiterhalf. Mit dem Aufkommen von EDV-Systemen, die von Kybernetik-Forschern der Sowjetunion für die unternehmenswirtschaftliche Anwendung entwickelt wurden, ergab sich die Möglichkeit, den Westen zu überholen, ohne ihn erst einholen zu müssen. Und genau hierzu eignete sich das selbstorganisierte Arbeiten an der Basis viel besser als ein gelenktes, autoritäres System. Die schöpferische Aktivität der Werktätigen sollte mit dem neuen ökonomischen System der volkswirtschaftlichen Planung und Leitung ab 1963 (NÖS) besser genutzt werden. Daran hat sich heute in Zeiten der Digitalisierung nichts verändert. Das Motto der Wirtschaftswissenschaftler lautete daher gestern wie heute: Minimum an zentraler Anleitung und Maximum an Initiative und Selbstständigkeit „von unten“! Dies durfte aber nicht die planmäßige Wirtschaftsführung einer ideologischen Politik durchkreuzen, woran der Reformsozialismus letztlich gescheitert ist. Reformsozialisten hatten geglaubt, Plan und Markt miteinander ergänzen und verbinden zu können. Das Korsett der Ideologie jedoch verhinderte die notwendige freie Entfaltung der Kräfte: Haltung und Werte wurden verordnet, Kreativität erstickt. Die vielen Staatssubventionen und ideologisch begründeten Eingriffe nahmen nicht nur den Betrieben die Verantwortung für ihre Misswirtschaft, sondern auch die der Politiker selber. Innovation wurde staatlich verordnet, so wie heute Energiewende, Klimaneutralität und Elektromobilität staatlich getrieben werden. Schon für Walter Ulbricht spielten Rentabilitätsüberlegungen dabei keine große Rolle, wichtiger waren damals die sozialistischen Werte. Heute sind es die ökosozialistischen Werte auf der politischen und die globalistischen Werte auf der BigTech-Seite. Und deren Verbreitung, kostet halt immer Geld, so das ZK-Mitglied Erich Mückenberger damals. Vermutlich auch mehr als nur eine Kugel Eis im Monat. Investitionen wurden politisch

---

<sup>4</sup> André Steiner 2007 – Von Plan zu Plan, Eine Wirtschaftsgeschichte der DDR. Aufbau-Verlagsgruppe GmbH, 1. Auflage, Berlin, 328 Seiten.

begründet und suchten sich nicht das Ziel über einen freien Markt. Stattdessen führten sie in die Sackgasse: Die Schulden stiegen an, ohne nachhaltigen Wohlstand zu generieren. Immer mehr freiheitsliebende und Wohlstand fordernde Menschen flüchteten über die mittlerweile vermauerte Grenze in den Westen. 1971 setzte Erich Honecker in der Folge dem ganzen klassenfeindlichen Treiben ein Ende. Früher war das der Reformsozialismus, die Werte standen ja bereits fest. Heute geht es darum, die sozialistischen Werte neu zu entwickeln. Damit wird der Reformsozialismus von damals nun zu einer öko-sozialistischen Reform der sozialen Marktwirtschaft. Und die heißt „Große Transformation“ im Nationalen, auf Europäisch „Green Deal“, global „Großer Umbruch“.

Agilität heute ist der Versuch eines gemeinwohl-orientierten Wirtschaftens unter den Bedingungen einer globalisierten, digitalen und ökologisch bedrohten Welt. Selbstorganisiertes Arbeiten soll auf der Grundlage definierter Werte die Kreativität der Mitarbeiter entfalten. Anthropogener Klimawandel durch CO<sub>2</sub> und Viren als unsichtbare Feinde sind jedoch wie die Mauer: Jeder wird darin gefangen. Der zukünftige staatlich installierte Nachhaltigkeitsrat wird an Parlament und Bürger vorbei darüber wachen, dass keiner über den antifaschistischen Klimaschutzwall hinweg entkommt. Schließlich sei es nötig, „alles zu tun“, um die Klimaneutralität zu erreichen. Alles? Der jetzige Gesundheitsminister Karl Lauterbach meinte am Ende des ersten Corona-Jahres 2020, dass die Einschränkungen der Freiheit auch zugunsten des Klimaschutzes in ähnlicher Weise Aufrecht erhalten werden sollten. Die Empörung über dieses Weihnachtsgeschenk hielt sich erschreckend in Grenzen. Und warum irgendetwas nötig ist, musste auch im Sozialismus noch nie belegt werden. Einen ultimativen Grund gab es immer. Aber das ist der Weg, für den Angela Merkel bereits seit 2011 stand und steht. Sie wollte den totalen Umbau des wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Systems. Eine Regierungschefin, die als Kind, Jugendliche und junge Erwachsene vom DDR-Sozialismus im politisch-konformen Elternhaus geprägt wurde arbeitete seit einem Jahrzehnt am neuen System. Die Werte, die als Leitplanken dienen, werden bereits heute erneut von einer Ideologie bestimmt, nicht mehr von Freiheit, Fortschritt und sozialer Marktwirtschaft. Wachstum ist vor dem Hintergrund von gefühlter Überbevölkerung, Energieverbrauch und angeblich furchtbarster Umweltzerstörung in der westlichen Gesellschaft nicht mehr gewollt. Die Große Transformation ist folglich der Versuch eines jetzt-aber-wirklich-demokratischen-Sozialismus, der nach wie vor die politische Philosophie des „Contrat Social“ eines Jean-Jaques Rousseau und das Fichtsche' Uhrwerk zur Grundlage hat. Klimawandel wird darin weitestgehend Mittel zum Zweck, ein Moral-Konstrukt, dem sich Wirtschaft und Gesellschaft unterwerfen sollen. Aber der wirkt zu langsam, das Virus hat das ganze ungemein beschleunigt.

Im Unternehmen bietet das Agile Projektmanagement ein Werkzeug, mit dem die Transformation bis ins Arbeitsleben hineinwirken kann. Agilität kann im Unternehmen ein nützliches Werkzeug sein und wird gerade am Anfang vielfach mit Erfolg angewendet. Ein Allgemeines Handlungsschema weltanschaulicher Provenienz wird jedoch für jedes Unternehmen irgendwann schief gehen. Denn nur die Freiheit ist Grundlage einer effizienten Kreativität des Menschen. Dort wo die Freiheit durch künstlich herbeigeführte Durchschnittswerte beschnitten wird, werden Motivation und Verantwortungsbewusstsein auf Dauer getilgt.