

Die unsichtbaren



Grenzen der Verantwortung



Organisationen leben im Geist ihrer Zeit. Er bestimmt unsichtbar, was möglich erscheint – was als Leistung gilt, was messbar sein muss, was überhaupt zählt. Wer Verantwortung verankern will, muss ihn sichtbar machen.

● Wir stehen vor gewaltigen Herausforderungen. Die Wirtschaft tritt in Deutschland seit Jahren auf der Stelle, die Angst vor anhaltender Rezession verengt das Denken. Gleichzeitig drängen Klimawandel, wachsende Ungleichheit und Vertrauensschwund in die Demokratie mit wachsender Wucht auf die Agenda. Unternehmen pendeln zwischen „hard work“ – mehr Effizienz, mehr Disziplin – und „new work“ – mehr Kreativität, mehr Autonomie. Was beide Ansätze vernachlässigen, ist die Verantwortung für das Ganze. Die Folge: kollektive Erschöpfung, Zynismus, Transformationsblockade.

Doch ein Blick zurück zeigt: Deutschland kann Verantwortung und Prosperität strukturell verankern. Nach 1945 entstand aus Trümmern nicht nur eine Wirtschaft, sondern eine Idee: die Soziale Marktwirtschaft. Ludwig Erhard sprach von „Wohlstand für alle“, der ehrbare Kaufmann galt als Geschäftsmodell, der Mittelstand als Rückgrat durch Haltung. Man investierte in Lehrlinge, zeigte Standorttreue und Generationendenken. Das war kein Zufall, sondern Ausdruck eines Geistes, der Wirtschaft als gesellschaftliche Verantwortung begriff.

Dieser Geist ist dabei, zu verschwinden. Nach 1990 drang eine andere Logik ein. Quartalslogik, Shareholder Value, Effizienz und zweistelliges Wachstum wurden zum Maßstab für alles. Das Rheinland-Modell erodierte zur prozeduralen Hülle. Wir behielten die Formen, verloren aber den Horizont.

Die Folgen sind spürbar. Verantwortung erstarrte zur Bürokratie – ESG als Reporting-Pflicht statt Gestaltungsraum. Wirtschaft wurde zum Renditeobjekt, Gewinnoptimierung verdrängte gesellschaftlichen Beitrag. Und eine Generation fragt sich: Wofür das Ganze noch? Eine halbe Million Familienunternehmen suchen bis 2028 einen Nachfolger, mehr als die Hälfte der Unternehmerkinder lehnt ab. Die Frage ist nicht mehr, ob der Mittelstand Nachfolger findet. Die Frage ist, ob Wirtschaft mit gesellschaftlichem Auftrag noch eine Zukunft hat.

Aber es geht anders – und zwar für jeden. Wir haben über 50 Unternehmen analysiert. Sie unterscheiden sich nicht durch Moralappelle, sondern strukturell: durch Eigentumsformen, Führungsmodelle und die Art, wie sie Wert schaffen. Sie zeigen, dass Organisationen Verantwortung zur Existenzgrundlage machen können. Diese purpose-getriebenen Organisationen öffnen das Denken, statt es zu verengen. Sie ermöglichen allen Mitgliedern, verantwortlich zu gestalten – nicht nur der Spitze. Sie machen aus Wirtschaft wieder, was sie sein sollte: Werkzeug für menschliches Gedeihen, nicht Selbstzweck. Der ehrbare Kaufmann wird zur gelebten Praxis. Das ist machbar. Auch für Ihr Unternehmen.

Dieser Artikel zeigt, wie das geht. Nicht durch Appelle an Kultur oder Mindset, sondern durch fundamentale Neugestaltung sozialer Systeme. Doch diese Neugestaltung setzt voraus zu verstehen, was Verantwortung heute verhindert – und wie der Weg frei wird.

Ideologie als Betriebssystem der Wirklichkeit

Verantwortung braucht zweierlei. Erstens: Verantwortungsbewusstsein – die Fähigkeit, Zusammenhänge zu erkennen und die Folgen des eigenen Handelns für andere zu bewerten. Zweitens: Verantwortungsfähigkeit – die Fähigkeit zu urteilen und zu handeln. Eine Entscheidung ist verantwortlich, wenn

Organisationen
können ihr
Betriebssystem
umschreiben –
wenn sie den Mut
haben, ihre eigenen
Selbstverständ-
lichkeiten radikal
sichtbar zu machen.

sie die richtigen Zwecke mit den richtigen Mitteln verbindet, im Bewusstsein der Folgen für das Ganze.

Doch Verantwortungsbewusstsein und Urteilskraft sind niemals bloß privat, sondern immer in die Logik der Organisation eingebettet. Das Paradox: Unsere Organisationen sind oft unverantwortlich, nicht weil es den Mitarbeitenden am Willen fehlt, sondern weil das System verantwortliches Handeln strukturell verunmöglicht. Diese Verstrickung verlangt, die Ideologie zu entziffern, die neue Wege undenkbar macht. Erst dann wird strukturelle Innovation möglich, die Organisationen dem Ganzen dienen lässt und sie dabei tragfähig erhält.

Was also blockiert unsere Verantwortung? Das unsichtbare Betriebssystem unserer sozialen Wirklichkeit: die Ideologie. Sie ist weit mehr als persönliche Weltanschauung oder politische Überzeugung. Sie wirkt nicht nur im Kopf, sondern als generative Kraft sozialer Systeme: Sie prägt, was als „realistisch“ gilt, was als wertvoll erscheint – und welches Handeln in Organisationen überhaupt als legitim durchgeht.

Ein Beispiel: Ein Call-Center-Mitarbeiter erhält die Anweisung „Schließe jeden Anruf in 3 Minuten ab.“ Dann kommt ein Kunde mit einem komplexen Problem. Was tun? Regel brechen: Ärger mit dem Chef, geringerer Bonus. Oder Regel befolgen: Anliegen ignorieren. Die Struktur macht verantwortungsvolles Handeln praktisch unmöglich.

Leitkultur und Narrative prägen erstens, welches Wissen als gültig zählt, welche Autorität legitim ist, welche Anliegen Vorrang haben. „Wirtschaftswachstum ist notwendig.“ „Märkte sind effizient.“ „Wer mehr leistet, verdient mehr.“ Diese Narrative verfestigen sich als konkrete Regeln, Gesetze oder gesunder Menschenverstand. Genau darin liegt ihre Macht: Sie werden unsichtbar, indem sie zur Luft werden, die wir atmen.

Produktionsstrukturen und Technologie bestimmen zweitens die Ressourcenverteilung, Mindestlöhne und Produktionsprozesse. Wie wird Erfolg gemessen? Was ist in Lieferketten erlaubt? Wer bekommt was? Diese sind nicht neutrale „Prozesse“, sondern materialisierte Werturteile. Shareholder Primacy ist keine Effizienzregel, sondern ein Urteil darüber, wessen Interessen zählen.

Gesellschaftsordnung und Netzwerke bestimmen drittens, wer überhaupt handeln und entscheiden kann, wie Menschen zusammenwirken, welche Bindungen entstehen oder verhindert werden. Sie bestimmen, wer Einfluss hat, wer gehört wird, wer als kompetent gilt.

Diese drei Dimensionen – Ideen, Strukturen und Beziehungen – bestimmen zusammen, was in einer Organisation möglich ist. Sie determinieren zwar nicht, aber sie konditionieren stark. Menschen können diese Strukturen durch aktive Reflektion transformieren, aber die Opportunitätskosten der Abweichung bleiben hoch und das System wehrt sich. Zudem gilt: je länger man in einer Konfiguration lebt, desto schwerer wird es, zu sehen, dass es auch anders sein könnte. Die Struktur begrenzt, was wir überhaupt noch für möglich halten.

Wer Verantwortung strukturell verankern will, muss deshalb zuerst sichtbar machen, welche ideologische Konfiguration unser System trägt – und für welche Formen von Verantwortung es heute blind ist. Die gute Nachricht ist: Was ideologisch entstanden ist, kann auch bewusst verändert werden. Organisationen können ihr Betriebssystem umschreiben – wenn sie den Mut haben, ihre eigenen Selbstverständlichkeiten radikal sichtbar zu machen.

Drei Organisationslogiken prägen deutsche Unternehmen – und alle drei scheitern auf ihre eigene Weise an der Verantwortungsfrage. Warum?

Die autoritäre „rote“ Organisation: Wenn Macht das Denken ersetzt

Autoritäre Organisationen kennen nur eine Währung: Macht. Sie bestimmt, was als wahr gilt und was als wertvoll erscheint. Ihre Kernwerte sind Kontrolle vor Vertrauen, Sicherheit vor Freiheit, Stabilität vor Wandel. Menschen gelten als fehlbar und brauchen Führung, Struktur, Disziplin – ein Weltbild, das bequem ist für die, die führen. Gesellschaft funktioniert wie ein Organismus: der Kopf denkt, die Hände führen aus. Hierarchie erscheint als Naturgesetz, nicht als Gestaltungsentscheidung.

Diese Leitideen materialisieren sich in konkreten Strukturen: Eigentum ist konzentriert, Macht liegt bei der Spitze. Strikte Befehlsketten, engmaschige Regelwerke, fragmentierte Arbeitsteilung strukturieren die Organisation als Maschine. Menschen werden zu austauschbaren Rädchen mit präzise definierter Funktion. Entscheidungsrechte sind an Position gebunden, nicht an Beitrag. Handlungsfähigkeit existiert nur nach oben gerichtet, Karriere folgt Loyalität und Dienstjahren.

Viele Organisationen tragen diese Logik heute nicht mehr in Reinform, aber ihre Spuren wirken fort – in Kontrollpraktiken und Regeldichte.

Diese Konfiguration begrenzt systematisch, was Menschen sehen, lernen und verantworten können. Ein Beispiel: Amazon-Lagerarbeiter tragen Armbänder, die jede Bewegung tracken und den schnellsten Weg vorgeben. Sie dürfen nicht mehr nachdenken – das System denkt für sie. Wer nur Schritt drei von zehn kennt, kann weder den Gesamtprozess verstehen noch ihn verbessern. Menschen verlieren die Möglichkeit, das Ganze zu verstehen.

Was bleibt, ist Pflichterfüllung. Verantwortung – das Antworten auf Folgen für das Ganze, das Beurteilen im Horizont des Gemeinsamen – wird nach oben delegiert. „Die da oben entscheiden. Wir führen aus.“ Das Resultat: Menschen gehorchen statt zu urteilen. Teams entwickeln Misstrauen statt Kooperation. Das System erscheint als unveränderbar.

Der erste Schritt zur Transformation: Organisationen gewinnen, wenn sie Bürokratie neu denken. Der erste Schritt ist nicht mehr Kontrolle, sondern mehr Verantwortungsfähigkeit durch Strukturen, die Lernen und Beteiligung ermöglichen. Toyota zeigte das mit kontinuierlicher Verbesserung durch alle Ebenen.

Die neoliberale „gelbe“ Organisation: Wenn Quartalsdenken die Zukunft auffrisst

Neoliberale Organisationen kennen eine andere Währung: Marktperformance. Sie leben nach der Logik von Hyper-Individualismus, Markt-Adaptivität, permanentem Wettbewerb. Ihr Maßstab: Was der Markt belohnt, ist wahr. Märkte gelten als Effizienzmaschinen, Menschen als Humankapital, Gesellschaft als Marktplatz. Wettbewerb wird zum Ordnungsprinzip aller sozialen Beziehungen.

Diese Ideologie materialisiert sich in konkreten Strukturen. Eigentum liegt bei Shareholdern, Macht bei denen, die Rendite liefern. KPI-Dashboards, Rankings, Quartalsziele, Bonus-Archi-

turen strukturieren die Organisation als Wettbewerb: Jeder konkurriert mit jedem, Performance wird ständig gemessen, verglichen, incentiviert. Entscheidungen folgen ROI-Logik. Wer die Targets liefert, steigt auf. Wer nicht, ist raus.

Vor allem große, börsennotierte Organisationen leben diese Logik in Reinform, aber die Grundideen haben sich auch bei manchem Mittelständler verfestigt – in Zielsystemen, Vergütungsmodellen und Karrierewegen.

Der Fortschritt gegenüber autoritären Strukturen ist real: Diese Konfiguration ermöglicht technisch-rationales Mitdenken. Menschen können Abweichungen erkennen und Prozesse optimieren – aber nur innerhalb des Systems. Sie sehen nur, was sich messen lässt. Sie verantworten nur, was im Dashboard erscheint.

Ein Beispiel zeigt die Grenze: Volkswagens Dieseldiebstahl. Der Fokus auf Wettbewerbsvorteile ließ Software-Manipulation „vernünftig“ erscheinen. NOx-Emissionen und Atemwegserkrankungen bei Kindern traten in keinem Dashboard auf und waren damit nicht relevant. Zurück bleibt technische Brillanz ohne moralische Vorstellungskraft. Der Skandal war kein Betriebsunfall, sondern die logische Zuspitzung einer Logik, die Wettbewerbsfähigkeit über alles stellt.

Was bleibt, ist Rechenschaft für Renditezahlen. Aber Verantwortung für das Ganze wird externalisiert: „Nicht unser Problem. Das regelt der Markt.“ Gewinne werden privatisiert, Schäden sozialisiert. Menschen rechnen sich durch, statt zu urteilen. Teams konkurrieren statt zu kooperieren. Gesellschaftliche Kosten werden systematisch ausgeblendet.

Der Schritt zur Transformation: Organisationen gewinnen, wenn sie aufhören, sich selbst als Markt zu organisieren. Rankings und individuelle Leistungsboni, die auf Einzelleistung setzen, züchten Einzelkämpfer und bestrafen Kooperation. Stattdessen: Faire Grundgehälter und Gewinnbeteiligung für alle, die kollektiven Erfolg fördert. Das bedeutet nicht weniger Leistung, sondern Leistung im Dienst eines gemeinsamen Zwecks.

Die sozialdemokratische „orange“ Organisation: Wenn faire Verfahren nicht ausreichen

Sozialdemokratische Organisationen setzen auf Teilhabe und Konsens. Sie leben nach der Logik des Pluralismus, des Interessenausgleichs und der deliberativen Demokratie. Ihre Wahrheit ist, dass legitim ist, was von allen Betroffenen mitentschieden wurde. Menschen gelten als Bürger mit berechtigten Interessen, nicht als Ressourcen. Gesellschaft ist politische Gemeinschaft, nicht Marktplatz. Stakeholder-Orientierung ersetzt Shareholder-Primacy. Gerechtigkeit, Partizipation, Nachhaltigkeit und Transparenz werden zu Grundwerten.

Die Leitideen „Alle Stimmen zählen“ und „Nur gemeinsam Entschieden ist gut“ verfestigen sich als unausgesprochene Regeln. Eigentum ist breiter verteilt – Mitarbeitende halten Anteile, Banken haben Mitsprache im Aufsichtsrat. Macht liegt bei vielen Stakeholdern. Stakeholder-Gremien, Nachhaltigkeitsberichte und Betriebsräte strukturieren die Organisation als Aushandlungssystem. Entscheidungen entstehen durch Beteiligung, Dialog und Kompromiss. Im deutschen Mittelstand findet sich diese Logik in Teilen – besonders dort, wo Mitbestimmung und Nachhaltigkeit ernst genommen werden.

Der Fortschritt gegenüber neoliberalen Strukturen ist substanziell, denn diese Konfiguration ermöglicht moralisches Fragen. Menschen können mehrere Güter gleichzeitig sehen – Gerechtigkeit, Fürsorge, Exzellenz, Nachhaltigkeit. Das ist ein gewaltiger Schritt nach vorne. Aber sie lernen auch, Unvereinbares zu verhandeln, als ließen sich Äpfel und Birnen addieren. Verantwortung wird verstanden als faire Verfahren, nicht als Integration der Güter selbst. Wenn ökologische Nachhaltigkeit gegen soziale Gerechtigkeit steht, garantieren faire Verfahren, dass alle gehört werden – aber nicht, welches Gut Vorrang haben sollte.

2010 startete Unilever den ambitionierten Sustainable Living Plan mit dem Ziel, den ökologischen Fußabdruck zu halbieren und den Umsatz zu verdoppeln. Ein Leuchtturm stakeholder-orientierten Wirtschaftens. Doch 2022, unter dem Druck aktivistischer Investoren, schrumpfte die Ambition – genau so, wie es das Muster solcher Organisationen erwarten lässt. Einigungen, bei denen jeder etwas bekommt, niemand aber genug. Ohne übergeordneten Zweck keine Rangfolge – und ohne normative Priorisierung bleibt selbst ambitionierte Nachhaltigkeit verhandelbar.

Was bleibt, ist geteilte, ausgehandelte Verantwortung. Anders als die autoritäre Maschine oder der neoliberale Wettbewerb wird Verantwortung hier verteilt und gemeinsam getragen. Doch sie bleibt prozedural, verantwortlich für faire Verfahren, nicht für das Gute selbst. Das Resultat sind Menschen, die Perspektivenvielfalt schätzen, sie aber nicht integrieren können. Entscheidungen werden endlos verhandelt statt getroffen. Die Organisation ist gerecht, aber nicht gerichtet.

Der Schritt zur Transformation beginnt dort, wo Organisationen Güter nicht nur aushandeln, sondern in einem übergeordneten Purpose integrieren. Ein klar definierter Zweck ermöglicht zu entscheiden, welches Gut Vorrang hat – im Dienst des gemeinsamen Ziels. Stakeholder-Beteiligung bleibt wichtig, aber im Horizont eines geteilten Warum.

Die purpose-getriebene „purple“ Organisation: Wenn Verantwortung zur Existenzberechtigung wird

Drei Organisationstypen, drei systematische Grenzen. Die autoritäre Organisation delegiert Verantwortung nach oben. Die neoliberale externalisiert sie. Die sozialdemokratische prozeduralisiert sie. Keine dieser drei Logiken macht Verantwortung zum Existenzgrund selbst. Aber genau das wäre nötig. Gibt es also einen vierten Weg – eine purpose-getriebene Organisation, die Verantwortung nicht nur verwaltet, sondern radikal neu denkt?

Eine solche stellt die Purpose-Frage immer wieder neu. „Wofür sind wir da?“ und „Werden wir unserem Zweck gerecht?“ sind keine Endpunkte, sondern ständige Reflexion. Strukturell materialisiert sich das durch Purpose Ownership – rechtlich verbindliche Zweckbindung des Eigentums, die verhindert, dass Investoren die Organisation vom Purpose abbringen. Subsidiarität begleitet Hierarchie: Entscheidungen fallen dort, wo Sachkenntnis und Betroffenheit zusammentreffen. Macht entsteht durch Beitrag zur Transformation, nicht durch Position oder Kennzahlen. Wertschöpfung richtet sich am Regenerativen aus, nicht am Extraktiven. Menschen handeln als Mitschaffende eines geteilten Werks.

Der Fortschritt gegenüber sozialdemokratischen Strukturen ist fundamental, denn diese Konfiguration integriert plurale Güter

Die Wiederbelebung des ehrbaren Kaufmanns durch strukturelle Innovation ist ein Zukunftsmodell, das Deutschland der Welt zeigen könnte.



ANTOINETTE WEIBEL ist Professorin für Personalmanagement an der Universität St. Gallen. Sie forscht unter anderem zu Vertrauens- und Motivationsmanagement und zählt zu den „40 führenden HR-Köpfen“.



OTTI VOGT ist Gründer der Global Society for Good Leadership und Vordenker zum Thema Good Work.

im Horizont eines geteilten Purpose. Gerechtigkeit UND Exzellenz UND Nachhaltigkeit werden nicht ausbalanciert, sondern dialektisch auf das Ganze bezogen zusammengehalten. Die Frage ist nicht mehr „Ist das fair?“, sondern „Wofür sind wir da?“ Das Weltbild selbst bleibt gestaltbar. Verantwortet wird nicht durch Verfahren, sondern in Bezug auf das Gute selbst. Mit Urteilskraft wird entschieden, welches Gut in der konkreten Lage Vorrang hat. Das zeigt sich zum Beispiel so: Der Mobilfunkanbieter Wetell nutzt Verantwortungseigentum – eine Rechtsform, die Renditelogik strukturell verhindert. Patagonia und Vaude bauen regenerative Lieferketten („build the best product, cause no unnecessary harm“). Die Social Innovation Academy (SINA) ersetzt Leistungsmessung durch Exzellenzkreise – Communities gemeinsamer Entwicklung. Basetis schafft Top-Down-Management ab zugunsten radikaler Subsidiarität. Keine Organisation ist perfekt. Aber die Richtung ist erkennbar: Purpose ist nicht Dekoration. Er ist rechtlich verankert, strukturell institutionalisiert.

Was bleibt? Die purpose-getriebene Organisation macht Verantwortung konstitutiv. Nicht delegiert wie bei Rot, nicht externalisiert wie bei Gelb, nicht prozeduralisiert wie bei Orange – sondern der Existenzgrund selbst. Sie hebt die drei vorherigen auf: Von Rot bewahrt sie Stabilität – aber durch Subsidiarität in der Hierarchie. Von Gelb bewahrt sie Systemdenken – aber orientiert am Guten statt an Effizienz. Von Orange bewahrt sie plurale Werte – aber integriert sie im Purpose-Horizont. Das Resultat: Menschen urteilen im Horizont des Purpose. Teams reflektieren kontinuierlich, ob sie ihrem Zweck gerecht werden. Die Organisation hinterfragt ihr Weltbild selbst.

Fazit: Verantwortung strukturell in der Organisation verankern

In der purpose-getriebenen Organisation wird Verantwortung konstitutiv. Doch der Weg dorthin verlangt strukturelle Radikalität. Drei Schritte sind entscheidend:

Erstens, diagnostizieren Sie Ihre Organisation. Gegen welche ideologische Decke stoßen Sie immer wieder? Wo werden kluge Menschen systematisch daran gehindert, verantwortlich zu handeln? Rot, Gelb, Orange – jede Konfiguration hat ihre spezifische Blindheit. Wer sie nicht sieht, läuft immer wieder dagegen.

Zweitens, stellen Sie die radikale Frage: Welche Strukturen müssen wir fundamental ändern? Nicht „Wie motivieren wir Menschen?“, sondern „Wem gehört die Organisation? Wer darf entscheiden? Wofür existieren wir überhaupt?“ Das sind keine Kultur-, sondern Machtfragen. Eigentum, Governance, Zweckbindung – hier entscheidet sich, ob Verantwortung möglich wird.

Drittens, experimentieren Sie. Purple-Organisationen entstehen nicht über Nacht. Aber jede Bewegung in diese Richtung zählt. Purpose Ownership ist rechtlich möglich. Subsidiarität ist praktikierbar. Regenerative Produktion ist machbar. Die Pioniere zeigen: Es geht.

Die Frage ist nicht, ob wir Verantwortung wollen. Die Frage ist, ob wir bereit sind, sie strukturell zu verankern. Dies ist die radikalisierte Soziale Marktwirtschaft – Wiederbelebung des ehrbaren Kaufmanns durch strukturelle Innovation, nicht als Nostalgie, sondern als Zukunftsmodell. Ein Modell, das Deutschland der Welt zeigen könnte. Ein Wirtschaften, das wieder Vorbild wird, weil es dem Ganzen dient. Als Antwort auf die Frage: Wofür sind wir da? ■■■