

Die fünf Säulen gesellschaftlichen Wandels

Christoph Emanuel Amann

Zusammenfassung

Gesellschaftliche Transformationen sollten auf der sozialen Ebene beginnen. Dieser Artikel fasst die Erkenntnisse meiner Masterarbeit (2019) zusammen und zeigt, welche Wirkfaktoren Transformationsbewegungen wie die Französische Revolution, Bauhaus, #MeToo oder Fridays for Future mehr oder weniger gelingen ließen/lassen. Vorgestellt werden die fünf Säulen gesellschaftlichen Wandels. Organisationen erhalten damit konkrete Handlungsfelder, um Systemveränderungen in Zukunft lokal, national und global erfolgreich auf den Weg zu bringen.

Einleitung

Unsere Welt befindet sich in stetem Wandel, schon immer. Aktuell scheint sich alles noch viel intensiver und vor allem schneller zu wandeln: das Klima, die Natur, die Tierwelt, Technologie und damit auch der Zeitgeist ganzer Generationen. Dieser Wandel stellt große und kleine Organisationen sowie ganze Bevölkerungen vor Herausforderungen. Glück haben oft diejenigen, so scheint es, denen ein entsprechend rascher Wandel gelingt. Doch ist es tatsächlich Glück, dass solch ein Wandel gelingt, oder kann dies auch bewusst gesteuert erreicht werden? Gibt es unter Umständen eine Systematik?

Um Handlungsmaßnahmen für gegenwärtige Herausforderungen abzuleiten, die gesellschaftlichen Wandel bedingen, lohnt sich wie so oft ein Blick in die Geschichte. Wir Menschen sind in der Lage, einen gesellschaftlichen Wandel erfolgreich herbeizuführen – langfristig. Dass sieht man daran, dass wir Sklaverei heute höchst verwerflich empfinden, Demokratie schützen oder Frauen wählen gehen können. Hinter all diesen Errungenschaften steckt der Wille erst einzelner und später ganz vieler verschiedener Menschen. Sie alle streben nach einer anderen Welt, nach einer konkreten Vision und nach einem Wandel. Ihnen allen gemein ist: Das Streben nach Zukunft.

Im Rahmen meiner Masterarbeit habe ich insgesamt zehn Transformationsbewegungen betrachtet – teils abgeschlossen, teils andauernd. Tiefergehend untersucht habe ich dabei die Bewegung „Große Transformation“, doch um diese soll es in diesem Artikel nicht gehen. Gemeinsam ist allen Bewegungen, dass sie im ursprünglichsten Sinn einen gesellschaftlichen Wandel mit guten Absichten für die allgemeine Zivilbevölkerung anstrebten. Wichtig bei der Auseinandersetzung mit den einzelnen Bewegungen war mir, zu verstehen, welche Wirkfaktoren den Keim einer Bewegung ausmachen; ihn wachsen und verändern lassen;

und ob systemische Zusammenhänge zwischen diesen Wirkfaktoren bestehen. Im Laufe der Recherche kristallisierten sich Überschneidungen bei den Bewegungen heraus. Sie lassen sich in fünf verschiedene Kategorien unterteilen und ich nenne sie die **fünf Säulen gesellschaftlichen Wandels**. Dieser Artikel stellt diese fünf Säulen im Detail vor. Anhand von Beispielen wird beschrieben, wie diese Säulen systemisch miteinander zusammenhängen und auf welche Weise dadurch gesellschaftlicher Wandel gelingen kann.

Teil 1: Charakteristika der fünf Säulen gesellschaftlichen Wandels

Die bei der Forschungsarbeit identifizierten fünf Säulen gesellschaftlichen Wandels tragen die Bezeichnung Treiber (Motivation), Pioniere des Wandels (Leitfiguren), Werte und Leitbilder, Sprachrohr (Mittel der Verbreitung) sowie Partizipation und Kooperation. Ich bezeichne sie bewusst als Säulen, denn nur zusammen und parallel können sie das gemeinsame Dach „gesellschaftlicher Wandel“ tragen (siehe Abbildung 1). Ihre Charakteristika werden nachfolgend spezifiziert.

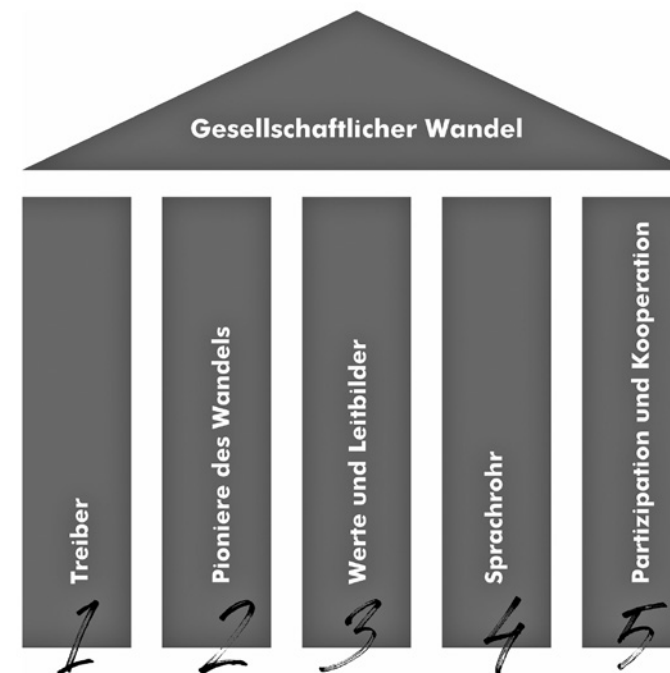


Abbildung 1: Die fünf Säulen gesellschaftlichen Wandels

1. Treiber (Motivation)

Wenn Menschen etwas verändern wollen, nehmen sie zunächst vorherrschende Umstände wahr, wie etwa „Ungerechtigkeiten, Alternativen [oder] Handlungschancen“ (Osterhammel, 2009, S. 747). Die Wahrnehmung solcher Umstände nenne ich Treiber – sie treiben Menschen an. Typische Treiber in der Geschichte waren zum Beispiel Hungerkrisen und Ungerechtigkeiten (Französische Revolution) oder die Vision, in einer Welt ohne Sklaverei zu leben (Abolitionismus (Abschaffung der Sklaverei)). Bei Fridays for Future ist ein wesentlicher Treiber das Wissen um den Klimawandel, Artensterben und allgemein planetarische Grenzen, die drohen überschritten zu werden. Im Unternehmen können zum Beispiel ungleiche Löhne für dieselbe Arbeit oder eine nicht zeitgemäße Unternehmenskultur Treiber für Veränderungen sein. Menschen müssen also einen konkreten Umstand wahrnehmen, der sie motiviert und antreibt, einen gesellschaftlichen Wandel überhaupt herbeiführen zu wollen.

2. Pioniere des Wandels (Leitfiguren)

Treiber bringen Pioniere des Wandels hervor. Die Analyse von Bewegungen unterschiedlichen Ausmaßes hat gezeigt, dass Bewegungen stets im Kleinen beginnen. Einzelne Menschen wie z. B. François Fénelon (Französische Revolution) oder aktuell Greta Thunberg (Fridays for Future) sowie kleinere Gruppen (z. B. Weiße Rose) nehmen die zuvor erwähnten vorherrschenden Umstände wahr. Sie wollen einen Wandel anstoßen und nehmen die Position einer Leitfigur teils schon von Beginn an ein, wie etwa Greta Thunberg (Fridays for Future) oder Walter Gropius (Bauhaus). Manche werden erst im Laufe der Zeit zum Symbol einer Bewegung wie zum Beispiel die Schauspielerin Alyssa Milano (#MeToo). Die Pioniere teilen ihre Ansichten, ihre Visionen und Botschaften in der Hoffnung, mehr und mehr Anhänger zu finden. Mit einer wachsenden Anzahl von Anhängern müssen Pioniere oftmals zunehmend Aufgaben und Verantwortlichkeiten erfüllen. Dazu später mehr.

3. Werte und Leitbilder

Treiber verlangen automatisch einen Wandel der vorherrschenden Werte und Leitbilder, um eben die wahrgenommenen Umstände langfristig zu verändern. Dies bedeutet aber nicht, dass sich Werte und Leitbilder um 180 Grad wandeln müssen, sondern manchmal ist es nur eine Anpassung oder Spezifizierung dieser. Die Aufgabe einer Bewegung oder Organisation ist es, diese neuen Werte und Leitbilder entsprechend zu definieren und z. B. in Form von Visionen oder Zielen zu verbreiten, sei es im Unternehmen oder in der breiten Zivilgesellschaft. Mitglieder und potenzielle Mitglieder einer Bewegung oder Organisation müssen sich nämlich „etwas anderes vorstellen können, um den Wunsch zu haben, sich dahin auf

den Weg zu machen“ (Welzer, 2015). Die größte Herausforderung, neben der Definition von neuen Werten und Leitbildern, ist es, diese entsprechend klar aufzubereiten, zum Beispiel visuell, auditiv oder textlich.

4. Sprachrohr (Mittel der Verbreitung)

Um neben den Treibern vor allem die neuen Werte und Leitbilder einer Bewegung oder Organisation gezielt zu transportieren und damit Teilnehmer zu gewinnen, ist der Einsatz verschiedener Mittel zum Verbreiten des Anliegens unverzichtbar. Bei der Analyse konnten je nach Zeitpunkt der einzelnen Bewegungen verschiedenste Mittel identifiziert werden. Zusammengefasst nutzten Bewegungen entlang der Jahrhunderte Schriften (Pamphlete), Flugblätter, eigene oder andere Zeitschriften, Buttons, öffentliche Auftritte vor Bürgern sowie im Radio oder TV, öffentliche Aktionen, Streiks, Proteste, Boykotts, Poster, Bücher, Ausstellungen, Musterbeispiele, Websites, Bilder und Filme, Lieder, Parolen oder Mittel sozialer Netzwerke wie Hashtags, um Menschen zu erreichen und neue Anhänger zu gewinnen. Denn selbst die beste Idee der Welt nützt nur wenig, wenn sie sich kein Gehör verschafft.

5. Partizipation und Kooperation

Zuletzt hat die Analyse ergeben, dass Bewegungen vor allem gesellschaftliche Partizipation und Kooperation brauchen, um langfristig einen gesellschaftlichen Wandel zu erreichen. Bewegungen und Organisationen sind auf Unterstützung und aktive Mitglieder angewiesen. Um von einer lokalen zu einer nationalen und schließlich globalen Bewegung zu wachsen, wie auch beim Abolitionismus oder Fridays for Future, ist besonders internationaler Austausch, Aufklärung, Diskurs und Kooperation zwischen verschiedenen Organisationen fruchtbar.

Jede der fünf Säulen erhält durch entsprechende Maßnahmen eine höhere oder niedrigere Ausprägung. Aus systemischer Sicht hat sich Folgendes gezeigt: je höher und vor allem ähnlich hoch ausgeprägt alle fünf Säulen gleichzeitig sind, desto wahrscheinlicher und vor allem schneller kann eine Bewegung ihre Ziele erreichen und gesellschaftlicher Wandel somit gelingen. Für den Erfolg einer Bewegung ist somit ein Zusammenspiel aller fünf Säulen absolut notwendig, weshalb Maßnahmen zum Ausprägen der Säulen stets in Bezug auf das große Ganze (Dach) betrachtet werden sollten und nicht isoliert voneinander. Andernfalls läuft das Dach Gefahr, früher oder später instabil zu werden oder gar einzustürzen (siehe Abbildung 2). Instabil wird das Dach auch dann, wenn sich über einen längeren Zeitraum auf einzelne Säulen mehr als auf andere konzentriert wird.

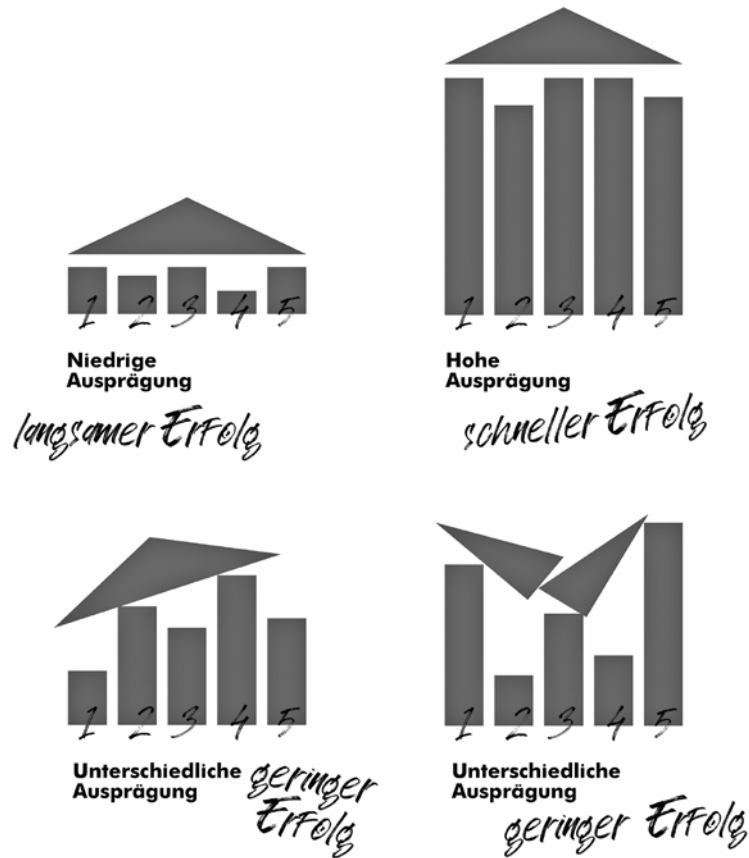


Abbildung 2: Verschieden hohe Ausprägung der fünf Säulen beeinflusst den Erfolg eines gesellschaftlichen Wandels

Eine ähnlich hohe Ausprägung aller fünf Säulen bewirkt am Ende, dass möglichst viele verschiedene Menschen (heterogene Gruppe) ähnliche Ziele verfolgen (siehe Abbildung 3). Diese Erkenntnis ist im Grunde die Essenz der gesamten Forschungsarbeit; die fünf Säulen sind ein systemischer Wegbereiter dahin.

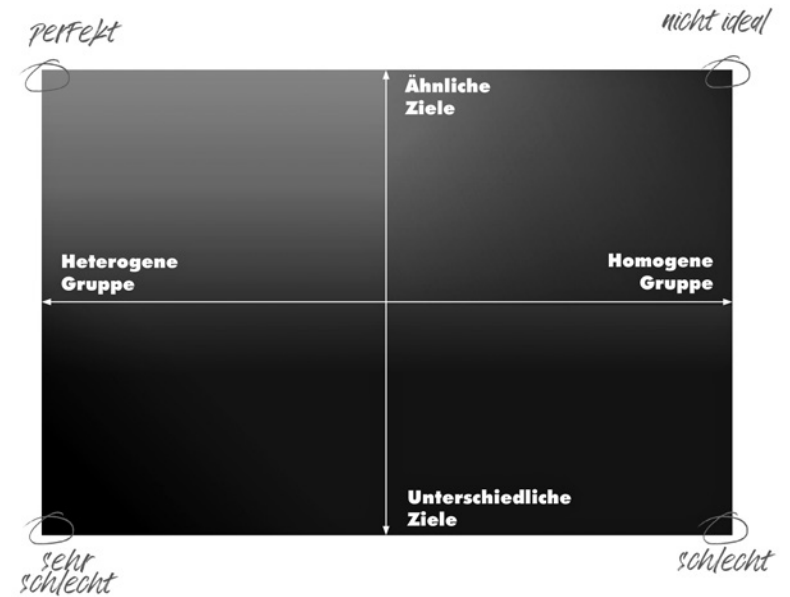


Abbildung 3: Matrix zur Einordnung des Erfolges von gesellschaftlichen Bewegungen

Teil 2: Was beeinflusst die Höhen-Ausprägung der einzelnen Säulen?

Für den Erfolg einer Bewegung und damit eines angestrebten gesellschaftlichen Wandels ist es entscheidend, dass alle fünf Säulen hoch und vor allem ähnlich hoch ausgeprägt sind. Welche Faktoren diese Ausprägung sowohl positiv als auch negativ beeinflussen, wird nachfolgend erläutert.

1. Treiber (Motivation)

(hoch) Damit die Säule „Treiber“ hoch ausgeprägt wird, muss das Veränderenwollen eines vorherrschenden Umstandes für möglichst viele verschiedene Menschen im jeweiligen Kontext relevant erscheinen. Dies kann besonders durch persönliche Betroffenheit der Fall sein, aber auch durch Empathie Nichtbetroffener. Oft wird Menschen erst im Laufe der Zeit bewusst, ob und wie sehr sie z. B. ein Missstand tangiert oder nicht. Es gilt also zu sensibilisieren, aufzuklären und zu kommunizieren. Beispiel: Die fehlenden Rechte des dritten Standes vor der Französischen Revolution betrafen 90% der Bevölkerung.

(niedrig) Geringer ausgeprägt ist die Säule, wenn ein Treiber schwach ist. Dies ist der Fall, wenn Missstände im Grunde keine ernsten sind, sie vielen Menschen gar nicht erst bewusst sind, sie zu abstrakt oder temporär sind oder eben zu wenige Menschen im Alltag tatsächlich persönlich betreffen. Für entsprechend wenige Menschen ist ein Wandel dann relevant. Beispiel: Rückbesinnung der Deutschen Jugendbewegung zur Natur zu Beginn der Industrialisierung. Die meisten wollten an der Industrialisierung teilhaben.

2. Pioniere des Wandels (Leitfiguren)

(hoch) Die zweite Säule „Pioniere des Wandels“ wird dann umso höher ausgeprägt, je mehr Menschen ernsthaft und professionell die Position einer Leitfigur innerhalb einer Bewegung einnehmen. Damit ist nicht gemeint, dass jeder zum Symbol einer Bewegung werden soll, sondern dass sich Menschen auch regional und national engagieren, eigene Initiativen im Sinne des übergeordneten angestrebten Wandels durchführen. Hierbei ist es förderlich, Menschen aus verschiedensten sozialen Milieus zu finden: arm, reich, gebildet, weniger gebildet, alt, jung, verschiedene Berufe, Geschlechter und Kulturen. Kora Kristof nennt hierzu spezielle Anforderungen, die Pioniere ihrer Meinung nach erfüllen müssen, damit Bewegungen gelingen: Sie brauchen Visionen (u. a. wissen, wo man hin will), sie brauchen Lust auf Veränderung (u. a. Motivation und Engagement, Neugier und Risikobereitschaft), ihre Interaktionsfreudigkeit sollte ausgeprägt sein (u. a. offenes, vertrauenswürdiges, verlässliches Verhalten sowie sympathische, humorvolle und reflektierte Persönlichkeit), außerdem brauchen sie Wirkmächtigkeit (u. a. Einschätzungsvermögen, Instinkt für kritische Punkte und eine Vorbildfunktion) sowie Fach- und Prozesswissen (u. a. gesunder Menschenverstand, Professionalität und Reflexionsvermögen) (vgl. Kristof, 2010, S. 112). Beispiel: Greta Thunberg von Fridays for Future.

(niedrig) Entsprechend geringer ausgeprägt ist diese Säule, wenn sich erstens zu wenige Pioniere einem Wandel annehmen wollen. Die Pioniere zweitens zu homogen sind, z. B. auf Dauer nur Jugendliche. Und drittens, wenn Pioniere für diese Position ungeeignet sind. Ungeeignet sind sie dann, wenn sie einige der von Kristof genannten Anforderungen nicht oder unzureichend erfüllen, sie nicht im Sinne des übergeordneten angestrebten Wandels oder zum Eigen- anstatt zum Allgemeinwohl handeln. Denn wenige, sehr homogene sowie ungeeignete Pioniere haben es schwerer, verschiedene Zielgruppen gleichzeitig anzusprechen.

3. Werte und Leitbilder

(hoch) Entscheidend für die hohe Ausprägung der Säule „Werte und Leitbilder“ ist, dass aufgrund der Treiber vorherrschende Werte und Leitbilder gemeinsam neu definiert und angestrebt werden. Sie entsprechen im Grunde den eigentlichen Zielen eines gesellschaft-

lichen Wandels: Wie soll die neue Gesellschaft aussehen? Wofür will sie stehen? Was will sie erreichen? Für den Erfolg eines Wandels ist es wichtig, dass ihn konkrete und konsistente Werte und Leitbilder begleiten; sie müssen zudem verständlich, einfach, greifbar, realistisch und vor allem stets ähnlich sein. Nur so lassen sich auf Dauer Menschen ansprechen, die bereit sind, sich dorthin auf den Weg zu machen. Besonders hierbei spielt die Art und Weise, wie diese Werte und Leitbilder transportiert werden, eine sehr große Rolle (siehe 4. Sprachrohr). Beispiele: Ein Blick in die Historie zeigt, dass sich viele dieser Leitbilder am Ende zu kurzen und einprägsamen Parolen zusammenfassen lassen, z. B. „Volksbedarf statt Luxusbedarf“ (Bauhaus), „Freiheit, Gleichheit, Brüderlichkeit“ (Französische Revolution), „Bin ich nicht ein Mensch und ein Bruder?“ (Abolitionismus) oder „I have a dream“ (Martin Luther King).

(niedrig) Auf Dauer problematisch wird es, wenn die Werte und Leitbilder nicht genau definiert sind. Sie erlauben damit Spielraum in der Interpretation und Auslegung, was die Bildung von Untergruppen innerhalb einer Bewegung mit eigenen Zielen begünstigt und zu Abspaltungen sowie Rivalitäten führen kann. Beispiel: Die Leitbilder der Deutschen Jugendbewegung unterschieden sich im Laufe der Jahre so stark, dass sich radikale Gruppen bildeten. Diese waren Wegbereiter der Hitlerjugend.

4. Sprachrohr (Mittel der Verbreitung)

(hoch) Wie bereits erwähnt gibt es eine Vielzahl von Mitteln, um über Missstände aufzuklären sowie neue Werte und Leitbilder zu verbreiten. Im Laufe der Jahrhunderte entstanden Medien und Strategien, wie sie heute noch genutzt werden. Heutzutage ist vor allem das Internet und Social Media im Speziellen ein sehr mächtiges Mittel zur Verbreitung geworden. Hoch ausgeprägt ist diese vierte Säule aber vor allem umso mehr, je professioneller, umfangreicher, multimedialer und gezielter diese Mittel eingesetzt werden. Die Analyse von Bewegungen hat des Weiteren ergeben, dass die zum Einsatz gebrachten Mittel der Verbreitung nicht zwingend einheitlich aussehen müssen, sondern in erster Linie ähnliche Inhalte brauchen. Beispiel: Beim Abolitionismus gab es global mehrere Hundert Vereine zur Abschaffung der Sklaverei und viele von ihnen hatten unterschiedliche Namen sowie Logos und Parolen, aber alle kommunizierten dieselben Inhalte. Das feine und strategische Gespür für eine flächendeckende Kommunikation der Inhalte ist also absolut vorrangig.

(niedrig) Eine hohe Ausprägung dieser Säule ist vor allem dann gefährdet, wenn diese Mittel zu willkürlich eingesetzt werden. Außerdem kann sie alle anderen Säulen sehr stark beeinflussen, indem z. B. zu gering oder einseitig kommuniziert wird. Dies ist der Fall, wenn sich Bewegungen zu sehr auf bestimmte Inhalte fokussieren, z. B. nur Missstände oder bestimmte Missstände kommunizieren. Dasselbe Prinzip gilt auch für die Kommunikation der Werte

und Leitbilder sowie zur Aufforderung von Partizipation. Beispiel: Die Weiße Rose war in ihrer Kommunikation durch das NS-Regime extremst eingeschränkt. Dies erschwerte es enorm, ihre Ansichten zu verbreiten und Anhänger (wenn auch im Stillen) zu gewinnen.

5. Partizipation und Kooperation

(hoch) Ohne die eigenständige und freiwillige Beteiligung von Menschen ist ein langfristiger gesellschaftlicher Wandel nicht möglich. Die letzte Säule ist dann höher ausgeprägt, wenn sich viele verschiedene Menschen am Wandel beteiligen: arm, reich, gebildet, weniger gebildet, alt, jung, verschiedene Berufe, Geschlechter und Kulturen. Ist dies der Fall, so reichen laut dem Soziologen und Sozialpsychologen Harald Welzer bereits drei bis fünf Prozent einer Gesellschaft aus, damit eine Bewegung gelingen kann (vgl. Welzer, 2014, S. 285). Ebenso förderlich ist die Kooperation von Menschen sowie Organisationen und auch Staaten miteinander. Organisationen mit ähnlichen Treibern, Werten und Leitbildern können sich solidarisieren und gemeinsam wachsen. Zu beachten gilt es dann, die Werte und Leitbilder möglichst gut zu ergänzen und zu vereinen. Beispiele: Bei der Französischen Revolution beteiligten sich Menschen aus jedem der drei Stände (Geistliche, Adel, Bauern). Beim Abolitionismus gab es einen intensiven internationalen Austausch und Kooperationen zwischen verschiedenen Organisationen zur Abschaffung der Sklaverei.

(niedrig) Niedrig ist die fünfte Säule dann, wenn alle anderen Säulen nicht in der Lage sind, Menschen zum Handeln anzuregen. Schwierig ist hier auch die subjektive Auslegung von Partizipation. Das reine Befürworten eines Wandels allein reicht nicht aus. Der Wandel sollte selbst im privaten Umfeld praktiziert und vorgelebt werden. Beispiel: Frauenbewegungen haben seit jeher mit mangelnder Partizipation umzugehen; die „Rolle“ der Frau ist einfach zu sehr manifestiert, für Männer wie Frauen. Viele setzen sich damit zu wenig im Alltag auseinander.

Damit alle fünf Säulen möglichst hoch und vor allem ähnlich hoch ausgeprägt sind, ist ein Zusammenspiel aller Säulen dringend notwendig. Systemisch betrachtet bedeutet dies, dass für das Gelingen eines gesellschaftlichen Wandels durch die Einteilung einer Bewegung in genau fünf Säulen nun konkrete Ansatzpunkte entstehen, einen solchen Wandel bewusst zu steuern.

Teil 3: Die fünf Säulen in der Anwendung – Vorteile und Chancen

Ein gesellschaftlicher Wandel ist ein sehr komplexer und oft jahrzehntelanger Vorgang. Häufig geschieht solch ein Wandel um uns herum, ohne dass wir es begreifen oder hinterfragen – es tut sich halt auf einmal irgendetwas. Ebenso handlungsunfähig scheinen wir oft. Doch

wie diese Forschungsarbeit zeigt, geschieht gesellschaftlicher Wandel keineswegs einfach so, sondern bestimmte Maßnahmen führen peu à peu dazu. Die Einteilung von Bewegungen in fünf Säulen bietet den enormen Vorteil, dass deren komplexe Systematik auf einmal strukturierter, greifbarer, klarer und dadurch vergleichbar wird. Hierdurch wird ein Wandel von Anfang an planbarer, Handlungsfelder können während des Wandels rechtzeitig identifiziert und präventive Maßnahmen abgeleitet werden. Die Ausprägung von einzelnen Säulen dient zudem als Inspiration oder Lehre: so lassen sich bei manchen Bewegungen erstaunliche Ähnlichkeiten feststellen.

Die Vorteile und Chancen der fünf Säulen werden nachfolgend anhand von ausgewählten Beispielen verdeutlicht. Abbildung 4 zeigt die fünf Säulen aller im Rahmen des Projekts untersuchten Bewegungen im Vergleich. Abbildung 5 zeigt die Einordnung der Bewegungen innerhalb der Matrix. Es muss betont werden, dass die Höhe der Säulen sowie die Einordnung der jeweiligen Bewegung innerhalb der Matrix persönlichen Einschätzungen aufgrund der Analysen entsprechen. Außerdem muss die Ausprägung der Säulen immer im jeweiligen Kontext der Zeit betrachtet werden, z. B. Weiße Rose.

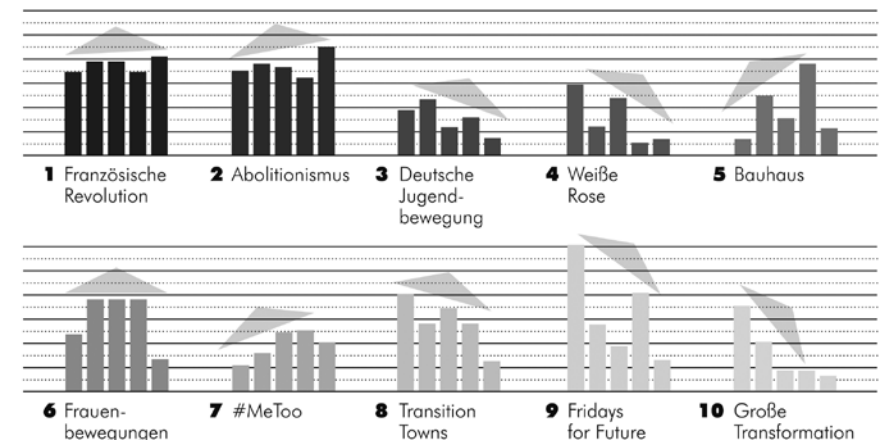


Abbildung 4: Bewegungen und ihre fünf Säulen im Vergleich

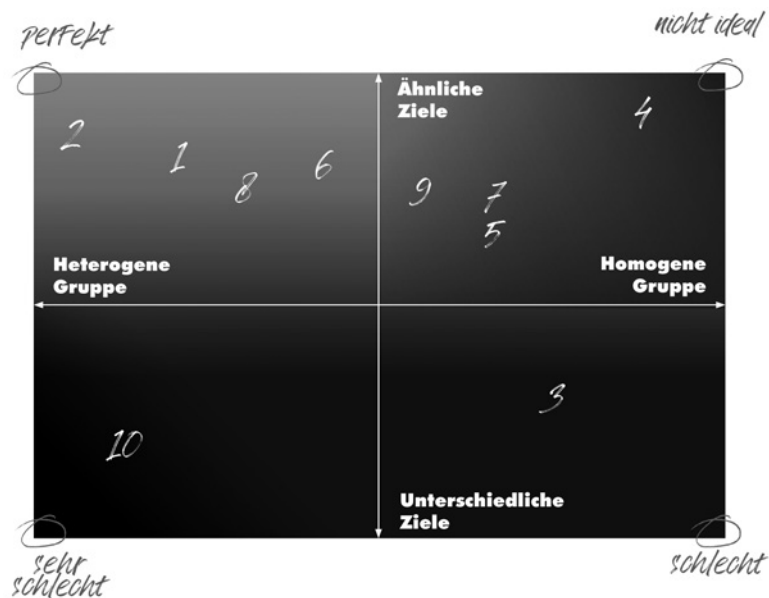


Abbildung 5: Einordnung der Bewegungen innerhalb der Matrix

Best Practices

Bewegungen, die in Abbildung 4 auf den ersten Blick durch ihre hohe und ähnlich hohe Ausprägung der fünf Säulen auffallen, sind die Französische Revolution (1) und der Abolitionismus (2). Beide können getrost als Meisterleistung gesellschaftlichen Willens zum Wandel betrachtet werden. Beide Bewegungen erfüllen die zuvor erwähnten Bedingungen für eine hohe Ausprägung der einzelnen Säulen überdurchschnittlich. Sie dienen hervorragend der Inspiration und zeigen, dass ein langfristiger gesellschaftlicher Wandel möglich ist.

Watch Out

Ebenfalls auffallend in Abbildung 4 sind diejenigen Bewegungen, die ungleich hohe Säulen aufweisen, z. B. die Weiße Rose (4), Bauhaus (5) oder Fridays for Future (9). Diese Bewegungen fallen besonders durch einzelne überdurchschnittlich hohe Säulen auf. So war das Bauhaus besonders erfolgreich beim **Sprachrohr** – es war seinerzeit eine wahre Propaganda-Maschinerie. Ihre Mitglieder gaben u. a. Radio- und TV-Interviews, veröffentlichten Manifeste und Artikel sowie Bücher, luden zu Ausstellungen ein oder errichteten ganze Muster-

siedlungen. Vielen ist Bauhaus heute ein Begriff – vor allem der kühle und funktionale „Stil“. Doch ein Stil wollte Bauhaus im Kern sein. Sie erreichten ihre ursprünglichsten Ziele, wie sie in Gropius' Manifest nachzulesen sind, aus einem ganz bestimmten Grund nicht: Sie vernachlässigten die anderen vier Säulen zu sehr. Frauenbewegungen im Allgemeinen (6) sehen zunächst zwar erfolgreich aus, da drei der fünf Säulen extrem ähnlich hoch ausgeprägt sind. Im Laufe der Jahrhunderte gibt es enorm viele **Pioniere**, die für die Gleichberechtigung von Frauen kämpfen, z. B. Alyssa Milano, Alice Schwarzer oder Olympe de Gouges. Ihre **Werte und Leitbilder** sind absolut klar: rechtliche, politische sowie gesellschaftliche Gleichstellung unter dem Wandel des vorherrschenden Frauenbildes. Und Frauenbewegungen nutzen **Sprachrohre** intensiv; unglaublich viele Menschen kennen Frauenbewegungen und wissen, was sie fordern. Trotzdem sind Frauenbewegungen noch immer notwendig. Warum? Erstens, die **Treiber** sind für viele Menschen noch immer nicht relevant genug, für Männer und Frauen. Männer werden von diesen Missständen selten im Alltag persönlich tangiert und Frauen finden sich zum Teil mit ihrer Rolle ab. Zweitens, die tatsächliche **Partizipation** und Solidarisierung ist über einen längeren Zeitraum hinweg zu gering. Zwar bewegen Hashtags wie #MeToo innerhalb weniger Tage Millionen Frauen dazu, ihre Erfahrungen zu teilen, doch auch dies nur sehr kurzweilig. Die fünf Säulen am Beispiel von Frauenbewegungen im Allgemeinen zeigen aus systemischer Sicht wunderbar, wie stark der Einfluss von nur einer oder zwei gering ausgeprägten Säulen auf den Erfolg eines gesellschaftlichen Wandels sein kann, selbst wenn die Mehrzahl der Säulen sehr ausgeprägt sind.

Lerneffekt

Was kann die aktuelle Bewegung Fridays for Future (9), bei der besonders die Säulen **Treiber** und **Sprachrohr** nach momentanen Einschätzungen extrem ausgeprägt sind, von anderen Bewegungen lernen? Die Bewegung hat es geschafft, zu kommunizieren, was sie antreibt – den Klimawandel einzudämmen –, und sie konnte sich weltweit Gehör verschaffen. Das ist gut. Jetzt aber sollte die Bewegung dringend versuchen, die anderen drei Säulen auszuprägen. Das bedeutet, sie brauchen starke Leitfiguren aus verschiedensten sozialen Milieus; derzeit sind es noch immer überwiegend Jugendliche (negativ: vgl. Deutsche Jugendbewegung). Sie brauchen starke und erstrebenswerte Werte und Leitbilder in Form von konkreten Visionen, Zielen sowie Konzepten, die Mitgliedern zeigen, wie die Welt nach dem Wandel aussehen könnte (positiv: vgl. Französische Revolution). Und sie brauchen mehr aktive Partizipation. Zwar beteiligen sich Millionen an den Streiks und solidarisieren sich, doch aufgrund mangelnder konkreter Werte und Leitbilder leben viele Menschen den Wandel im Alltag zu gering aus und vor bzw. wissen vermutlich nicht einmal wie (negativ: vgl. Frauenbewegungen).

Die fünf Säulen in Unternehmen und Organisationen

Die Forschungsarbeit betrachtete zivilgesellschaftlichen Wandel. Wie nun könnte das Prinzip der fünf Säulen bei Unternehmen und anderen Organisationen Anwendung finden? Aktuell stehen viele v. a. Traditionsunternehmen vor der Aufgabe, einen Wandel innerhalb der Unternehmenskultur zu erreichen. Ein großes Stichwort hierbei ist z. B. „Diversity“. Zieht sich ein Wandel unnötig in die Länge, ohne Teilerfolge, so kann dies Mitarbeiter demotivieren und das wiederum kann sich auf die gesamte Stimmung im Unternehmen negativ auswirken. Wie können die fünf Säulen dabei helfen, eine neue Unternehmenskultur am Beispiel Diversity zu etablieren?

Zunächst sollte sich das Unternehmen die fünf Säulen mitsamt Dach genau vor Augen führen, um zu erkennen, dass der Wandel grundsätzlich systematisch ablaufen kann. Als nächstes gilt es, jede einzelne Säule im Detail zu betrachten und zu beurteilen, wie sehr die einzelnen Säulen im Unternehmen unter dem Dach Diversity ausgeprägt sind – eine IST-Analyse also. Wurden im Zuge eines Kulturwandels im Unternehmen die **Treiber** ausreichend ergründet und angesprochen? Viele Unternehmen neigen dazu, einen Kulturwandel anzustreben, ohne ihren Mitarbeitern aufzuzeigen, warum eine Veränderung vorherrschender Umstände überhaupt notwendig ist. Sind sich Mitarbeiter mangelnder Diversity nicht bewusst, weil es sie in ihrem Arbeitsumfeld nicht tangiert oder es nicht vorkommt, scheint ein Wandel weniger relevant als für andere. Gibt es für diesen Wandel genug verschiedene **Pioniere**? Ideal wäre es, wenn vom CEO bis zu Praktikanten sämtliche Mitarbeiter bewusst eine Vorbildfunktion einnehmen und Diversity vorleben und vorantreiben (können). Hilfreich hierfür ist es, gezielt Pioniere zu ernennen. Gibt es konkrete, motivierende **Werte und Leitbilder**, die Mitarbeitern veranschaulichen, wie die neue Diversity-Kultur aussehen könnte? Häufig kommen diese Werte und Leitbilder nicht aus den Reihen der Mitarbeiter, ebenso handelt es sich dabei oft mehr um Statements als um wirklich konkrete Visionen, die sich Mitarbeiter förmlich vorstellen können. Es bräuhete mehr Narrative, die zeigen, wie schön Diversity im Unternehmen sein kann. Wie und wodurch wird der Wandel kommuniziert (**Sprachrohr**)? Im Unternehmen bieten sich hierzu regelmäßige Townhall Meetings an, eigene Intranet-Seiten, Flyer, Workshops, Buttons, Schlüsselanhänger, Aktionstage etc. In der Tat sind viele Unternehmen bei dieser Säule hoch ausgeprägt. Aber Watch Out: Wie auch beim Bauhaus ist dies allein nicht ausreichend. Zuletzt bleibt noch die Frage nach der Ausprägung der **Partizipation**. Partizipation kann und sollte nicht erzwungen werden, sondern freiwillig geschehen – umso förderlicher ist es, alle anderen vier Säulen bestmöglich auszuprägen, sodass Mitarbeiter begreifen, warum, wofür und auf welche Weise sie sich beteiligen sollten. Je mehr verschiedene Mitarbeiter innerhalb kurzer Zeit den gemeinsamen Kulturwandel anstreben, umso eher gelingt Diversity im Unternehmen.

Ausblick: Die fünf Säulen gesellschaftlichen Wandels eröffnen neue Ansatzpunkte für gezielte Maßnahmen und andere Disziplinen

Die Einteilung gesellschaftlichen Wandels in fünf Säulen macht die Komplexität eines Wandels systemisch und damit zugänglicher und steuerbarer. Auch wenn alle fünf Säulen miteinander wechselwirken, so hat doch jede eine ganz klare und differenzierte Aufgabe. Dies öffnet besonders verschiedenen Disziplinen neue Ansätze, gesellschaftlichen Wandel mitzugestalten. So könnten die Säulen aus soziologischer und historischer Sicht noch einmal weitreichender analysiert und die Ergebnisse dokumentiert werden. Ich selbst bin Designer und sehe meine Möglichkeiten vor allem darin, meine Disziplin in den einzelnen Säulen noch einmal genauer zu hinterfragen: Wie können vorherrschende Umstände dargestellt werden, um Reflexion, Empathie und Tatendrang zu begünstigen? Wie kann ich Werte und Leitbilder gestalten, dass sie möglichst attraktiv sind und gemeinsames Streben begünstigen? Welche Medien könnte ich wie einsetzen, um Botschaften noch effektiver zu kommunizieren (Inspiration aus anderen Bewegungen)? Und welche Möglichkeiten gibt es, Partizipation zu vereinfachen, z. B. in Form von Plattformen online und offline? Systemiker wiederum können das Prinzip der fünf Säulen bei verschiedenen Arten von Wandel elaborieren und ihre Ergebnisse zusammentragen, um es zu verfeinern. Funktioniert es z. B. auch bei Familientherapie? Oder wie nahmen verschiedene Zielgruppen das Prinzip auf?

Das Clustern eines Wandels in fünf Säulen bringt aus systemischer Sicht vor allem den Vorteil mit sich, dass ein so komplexes Thema verständlicher für verschiedenste Zielgruppen wird, egal ob Jugendliche oder Senioren. Es zeigt, dass Bewegungen nicht zufällig entstehen müssen, sondern ein System dahinter stecken kann. Es zeigt, dass jeder einen Wandel losstreben kann, wenn alle fünf Säulen entsprechend hoch und ähnlich hoch ausgeprägt sind. Um dieses Thema zugänglicher zu machen, habe ich für eine Ausstellung zur Masterarbeit alle fünf Säulen der untersuchten Bewegungen einfach dreidimensional in Form von Holz-Säulen in den dreidimensionalen Raum geholt, zum Anfassen (siehe Abbildung 6). Dies ist simpel und hat sehr gut funktioniert. Dieses Prinzip ist portabel, flexibel, erweiterbar und eignet sich ideal für Workshops oder Ausstellungen (z. B. Schulen, Museen).

Ich lade Sie herzlich ein, die fünf Säulen gesellschaftlichen Wandels kritisch anzuwenden, Erfahrungen zu sammeln und zu dokumentieren. Es ist ein Ansatz, der von Feedback lebt.

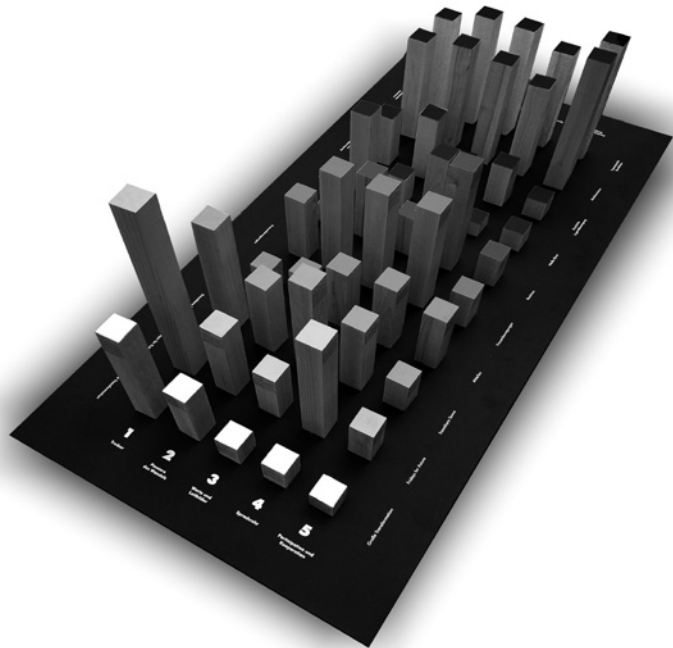


Abbildung 6: Die fünf Säulen als Real-Modell

Literatur

- Kristof, K. (2010). Wege zum Wandel. Wie wir gesellschaftliche Veränderungen erfolgreicher gestalten können. München: Oekom-Verlag.
- Osterhammel, J. (2009). Die Verwandlung der Welt. Eine Geschichte des 19. Jahrhunderts. München: Beck.
- Welzer, H. (2014). Selbst denken. Eine Anleitung zum Widerstand. Frankfurt am Main: Fischer-Taschenbuch.
- Welzer, H. (2015). Hinterm Horizont. Hg. v. Süddeutsche Zeitung. Online verfügbar unter <https://sz-magazin.sueddeutsche.de/gesellschaft-leben/hinterm-horizont-81799>. [Zugriff 28.04.2019].

Christoph Amann studierte an der Hochschule München Technische Redaktion und Kommunikation (B.Eng) und Advanced Design (M.A). Zuletzt arbeitete er im User Experience Management eines globalen Konzerns, war davor bei weiteren Konzernen und in Agenturen tätig in den Bereichen Automobil, Hausgeräte, Mode und Lehre. Weitere Informationen unter www.christophamann.com